



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Betül Dalgın**

**Chancen der Privathotellerie  
gegenüber der  
Markenhotellerie – Analyse am  
Beispiel der französischen  
Hotellerie**

**2014**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Chancen der Privathotellerie gegenüber der Markenhotellerie – Analyse am Beispiel der französischen Hotellerie**

Autor/in:

**Frau Betül Dalgin**

Studiengang:

**Business Management**

Seminargruppe:

**BM11wT1-B**

Erstprüfer:

**Herr Prof. Herbert E. Graus**

Zweitprüfer:

**Frau Dipl. Betriebswirtin Elke Avermiddig**

Einreichung:

**Frankfurt, 24. Juni 2014**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Opportunities of the private hotel industry compared to brand hotels – Analysis using the example of the French hotel industry**

author:  
**Mrs. Betül Dalgin**

course of studies:  
**Business Management**

seminar group:  
**BM11wT1-B**

first examiner:  
**Mr. Prof. Herbert E. Graus**

second examiner:  
**Mrs. Dipl. Betriebswirtin Elke Avermiddig**

submission:  
Frankfurt, 24<sup>th</sup> June 2014



---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Dalgin Betül

Thema der Bachelorarbeit: Chancen der Privathotellerie gegenüber der  
Markenhotellerie – Analyse am Beispiel der französischen Hotellerie

Topic of thesis: Opportunities of the private hotel industry compared to brand hotels –  
Analysis using the example of the French hotel industry

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

Der Konkurrenzkampf auf dem Hotelmarkt wird immer intensiver und dynamischer. Jedes einzelne Hotel versucht im Wettbewerb herauszustechen und ein besonderes Erlebnis dem Kunden anzubieten. Die Privat- und Individualhotels versuchen, etwas Besonderes zu bewahren – nur so können sie sich im Hotelmarkt behaupten und vom Wettbewerber und sich insbesondere von der zunehmenden Konkurrenz der Marken- und Kettenhotels differenzieren. In der Zukunft warten die unterschiedlichsten Herausforderungen auf die Privat- und Markenhotels, dazu entwickelt sich der Hotelmarkt schnell und die Kundenerwartungen steigen. Wer die Geheimnisse und Schätze der Hotelbranche kennt, kann besonders erfolgreich werden und eventuell zu den Gewinnern gehören.



# Inhaltsverzeichnis

|   |            |
|---|------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis .....</b>                       | <b>I</b>   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>                     | <b>III</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>                     | <b>IV</b>  |
| <b>Tabellenverzeichnis .....</b>                      | <b>V</b>   |
| <b>1 Einleitung .....</b>                             | <b>1</b>   |
| 1.1 Aufbau der Arbeit .....                           | 1          |
| 1.2 Zielsetzung der Arbeit .....                      | 2          |
| <b>2 Definition und Abgrenzung.....</b>               | <b>3</b>   |
| 2.1 Hotellerie .....                                  | 3          |
| 2.2 Markenhotellerie .....                            | 5          |
| 2.2.1 Hotelkooperation.....                           | 5          |
| 2.2.2 Hotelkette.....                                 | 6          |
| 2.3 Privat-/Individualhotellerie .....                | 8          |
| <b>3 Die Hotellerie - das Unternehmen .....</b>       | <b>9</b>   |
| 3.1 Die betriebswirtschaftlichen Besonderheiten ..... | 9          |
| 3.1.1 Kapitalintensität .....                         | 9          |
| 3.1.2 Kostenstruktur.....                             | 10         |
| 3.1.3 Produkt- und Dienstleistungsnachfrage.....      | 10         |
| 3.2 Budget- und Kostenplanung .....                   | 11         |
| 3.3 Personalplanung .....                             | 12         |
| 3.3.1 Personalbedarfsplanung .....                    | 13         |
| 3.3.2 Personaleinsatzplanung.....                     | 14         |
| 3.3.3 Personalkosten .....                            | 15         |
| 3.4 Marketingkonzept .....                            | 16         |
| 3.4.1 Marketingstrategie .....                        | 17         |
| 3.4.2 Marketing-Mix .....                             | 18         |
| 3.4.2.1 Produkt-Mix.....                              | 19         |
| 3.4.2.2 Kontrahierungs-Mix.....                       | 20         |
| 3.4.2.3 Distributions-Mix .....                       | 21         |
| 3.4.2.4 Kommunikations-Mix.....                       | 21         |

---

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>4</b> | <b>Der Tourismusmarkt.....</b>                                 | <b>23</b> |
| 4.1      | Analyse der Deutschen Reisenden .....                          | 23        |
| 4.2      | Trends der Zukunft .....                                       | 24        |
| 4.3      | Tourismus in Frankreich .....                                  | 27        |
| 4.4      | Marktsituation der französischen Hotellerie .....              | 28        |
| <b>5</b> | <b>Chancen und Risiken .....</b>                               | <b>33</b> |
| 5.1      | Marketingpolitische Instrumente .....                          | 35        |
| 5.1.1    | Product/Produkt .....  | 35        |
| 5.1.2    | Price/Kontrahierung .....                                      | 36        |
| 5.1.3    | Physical Environment/physische Ausstattung .....               | 37        |
| 5.1.4    | People/Personen .....  | 39        |
| 5.1.5    | Placement/Distribution .....                                   | 40        |
| 5.1.6    | Promotion/Kommunikation .....                                  | 42        |
| 5.2      | Kosten und Beiträge .....                                      | 43        |
| <b>6</b> | <b>Chancenanalyse am Beispielhotel.....</b>                    | <b>47</b> |
| 6.1      | Das Individualhotel "Le Mas des Grés" in Lagnes/Provence ..... | 47        |
| 6.2      | Ergebnisse der Chancenanalyse .....                            | 50        |
| <b>7</b> | <b>Fazit.....</b>  | <b>53</b> |
|          | <b>Literaturverzeichnis.....</b>                               | <b>VI</b> |
|          | Internetquellen .....  | VIII      |
|          | <b>Anlagen.....</b>  | <b>X</b>  |
|          | <b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>                         | <b>XV</b> |



## Abkürzungsverzeichnis

|        |  |
|--------|--|
| Abb.   | Abbildung  |
| Aufl.  | Auflage  |
| bspw.  | beispielsweise   |
| bzgl.  | bezüglich  |
| bzw.   | beziehungsweise  |
| ca.    | circa  |
| DEHOGA | Deutscher Hotel- und Gaststättenverband  |
| DG     | directeur général (franz.)   |
| DGCIS  | Direction Générale de la Compétitivité de l'industrie et des Services (franz.) |
| d.h.   | das heißt  |
| etc.   | et cetera  |
| EUR    | Euro   |
| f.     | folgende   |
| F&B    | Food and Beverage  |
| ff.    | fortfolgende   |
| FUR    | Forschungsgemeinschaft Urlaub & Reisen   |
| ggf.   | gegebenenfalls   |
| Hrsg.  | Herausgeber  |
| IHA    | Hotelverband Deutschland   |
| i.S.   | im Sinne   |
| km     | Kilometer  |
| Mio.   | Millionen  |
| o.S.   | ohne Seite   |
| PDG    | Président-directeur général (franz.)   |
| POS    | Point of Sale  |
| PR     | Public Relations   |
| S.     | Seite  |
| Tab.   | Tabelle  |
| u.a.   | unter anderem  |
| UNESCO | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization               |
| UNWTO  | United Nations World Tourism Organization                                      |
| USP    | Unique Selling Proposition   |
| usw.   | und so weiter  |
| Vgl.   | vergleich  |
| vs.    | versus   |
| z.B.   | zum Beispiel   |

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Übersicht der Arbeit .....                                  | 2  |
| Abbildung 2: Hoteltypen .....  | 3  |
| Abbildung 3: Organisationsformen von Hotelunternehmen .....              | 4  |
| Abbildung 4: Kostenorientierungsverfahren .....                          | 10 |
| Abbildung 5: Marketing-Mix Komponenten .....                             | 19 |
| Abbildung 6: Marktanteile der Hotelketten in Frankreich .....            | 29 |
| Abbildung 7: Weltrangliste der Hotelkonzerne .....                       | 30 |
| Abbildung 8: Marktanteil der Budgethotellerie pro Land .....             | 31 |
| Abbildung 9: Anzahl der Hotelkooperationen in Frankreich .....           | 31 |
| Abbildung 10: Hotelsituation in Frankreich .....                         | 32 |
| Abbildung 11: Die Gewichtung der Hoteltypen .....                        | 33 |
| Abbildung 12: Erweiterter Marketing-Mix in der Hotellerie .....          | 35 |
| Abbildung 13: Gebührenbeispiel eines Franchise-Gebers .....              | 46 |
| Abbildung 14: Hierarchieebene Le Mas des Grés .....                      | 48 |
| Abbildung 15: Konkurrenzsituation des Privathotels Le Mas des Grés ..... | 49 |
| Abbildung 16: Facebook Auftritt des Privathotels Le Mas des Grés .....   | 51 |

## Tabellenverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Tabelle 1: Gegenüberstellung der Trends und Gegentrends.....           | 26 |
| Tabelle 2: Die Top 10 der internationalen Touristenankünfte 2011 ..... | 24 |
| Tabelle 3: Anzahl der touristischen Betriebe in Frankreich.....        | 29 |



# 1 Einleitung

Die Hotelbranche befindet sich im ständigen Wandel der Zeit. Da der Hotelmarkt sehr breit gefächert ist und sich jedes Jahr neu gestaltet, entstehen Herausforderungen und Gefahren für die einzelnen Hoteltypen. Die Einzel- und Individualhotels schließen sich Kooperationen und Ketten an, um auf dem Markt "überleben" zu können. Denn die Markenhotels regieren den heutigen Hotelmarkt und wachsen von Jahr zu Jahr mit einer dynamischen Wettbewerbskraft, während die kleinen vornehmlichen Individualhotels nicht mehr gegen die starken internationalen Ketten und Kooperationen standhalten können. Diese Arbeit soll verschiedene Wege aufweisen, wie sich die Individualhotels gegen die wachsende Konkurrenz der Marken in der Hotelbranche behaupten. Analysiert werden hier, welche Vor- und Nachteile die Individual- und Markenhotels ausmachen. Auch die Herausforderungen und Gefahren im Hotelmarkt werden deutlich gemacht. Am Beispiel eines Individualhotels in Frankreich wird aufgezeigt, wie sich ein Einzelhotel im Markt positionieren kann. Als Zielgruppe wird dabei der „deutsche Frankreichurlauber“ mit seinem speziellen Reiseverhalten berücksichtigt.

## 1.1 Aufbau der Arbeit

Die Bachelorarbeit ist in fünf Hauptabschnitte gegliedert. Im ersten Teil werden die Privat-/Individual-, Markenhotellerie bzw. Hotelkooperationen und die Hotelketten definiert und voneinander abgegrenzt. In einem weiteren Abschnitt werden die betriebswirtschaftlichen Besonderheiten der Hotellerie näher aufgezeigt und die Punkte Budget und Kostenplanung, Personalplanung und Marketingkonzepte mit aufgenommen. Die Hoteleigenschaften werden somit klar dargestellt, um die möglichen Einflussfaktoren der Chancen und Risiken auf dem Hotelmarkt ermitteln zu können. Im nächsten Abschnitt wird eine Kurzfassung des heutigen Tourismusmarktes mit den Aspekten der zukünftigen Trends, der Berücksichtigung der deutschen Reisenden, der aktuelle Tourismus in Frankreich und die Marktsituation in der Hotelbranche analysiert. Diese Analysen werden die wichtigsten Fakten über das Zielgebiet Frankreich, sowie den Hotelmarkt in Frankreich definieren. Im Abschnitt fünf werden anhand der marketingpolitischen Instrumente die Chancen und Risiken der Hoteltypen näher betrachtet und diskutiert. Ebenso wird ein weiterer Schwerpunkt auf die Kosten und Beiträge einer Vertragsabschließung mit einer Kooperation oder einem Franchising gelegt. Dadurch soll festgestellt werden, ob eine Zusammenschließung mit einer internationalen Marke überwiegend hilft, auf dem Hotelmarkt zu überleben. Anschließend wird im letzten Abschnitt ein Interview mit einem Privathotel in der Provence geführt. Das Hotelinterview soll zeigen, wie sich das Privathotel im Hotelmarkt positioniert und gegen die zunehmende Konkurrenz der internationalen Markenhotels behauptet.

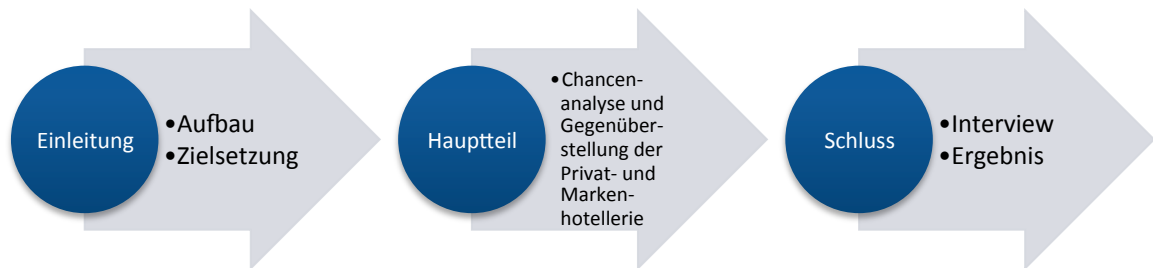


Abb. 1: „Übersicht der Arbeit“, Eigene Darstellung

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Gegenüberstellung der Privathôtellerie und der internationalen Marken- und Kettenhôtellerie. Im Besonderen werden die Unterschiede am Beispiel der französischen Hôtellerie analysiert. Viele einzelne Regionen in Frankreich entwickeln sich zu einem attraktiven Reiseziel im deutschen Markt. Der Verkauf der Reisen in Frankreich steigert sich und neue Regionen werden entdeckt. Der neue Reisende möchte neu entwickelte und kulturelle Ziele entdecken. Die Vorlieben der Gäste entwickeln sich von Jahr zu Jahr und somit werden weniger bekannte Orte beliebter und attraktiver. Vor diesem Hintergrund habe ich mir Gedanken gemacht, ob sich auch die Hôtellerie in diesem Sinne verändert hat und ob die Gäste familiäre Gastronomie und Beherbergungen bevorzugen, anstatt internationale Marken- und Kettenhotels. Das Ziel ist es, festzustellen, welche Art der Dienstleister sich im Markt besser etabliert und den heutigen deutschen Reisenden überzeugt. Die Durchführung eines Interviews mit einem Privathotel in Frankreich, soll zeigen, ob ein Privathotel gegen die Marken und Kettenkonzerne standhält und sich mit den verschiedensten Marketingaktionen, Besonderheiten etc. im heutigen Markt behauptet und somit den heutigen Kunden gewinnt.

## 2 Definition und Abgrenzung

### 2.1 Hotellerie

In Anlehnung an Gruner wird die Hotellerie folgend definiert: „Gesamtheit der touristischen Unternehmen bzw. Betriebe, welche dazu dienen, Gäste gegen Entgelt zu beherbergen und gegebenenfalls auch zu verpflegen.“<sup>1</sup> Die Hotellerie ist ein wichtiger Dienstleister in der Tourismusbranche. Die klassischen Hotelsysteme verfügen in der Regel über einen Empfang, Gästezimmer für die Beherbergung, ein oder mehrere Aufenthaltsräume und Restaurants. Die Leistungen der Hotellerie werden unterschieden in zwei verschiedene Schwerpunkte. Diese sind: Beherbergungsleistungen (Lodgement) und Verpflegungsleistungen (Food & Beverage, z.B. Frühstücks-, Mittag-, oder Abendbuffet).<sup>2</sup> Die einzelnen Hotels lassen sich nach verschiedenen Differenzierungskriterien unterscheiden. Diese Hoteltypen werden hier kurz erläutert und in dieser Arbeit aber nicht weiter berücksichtigt.

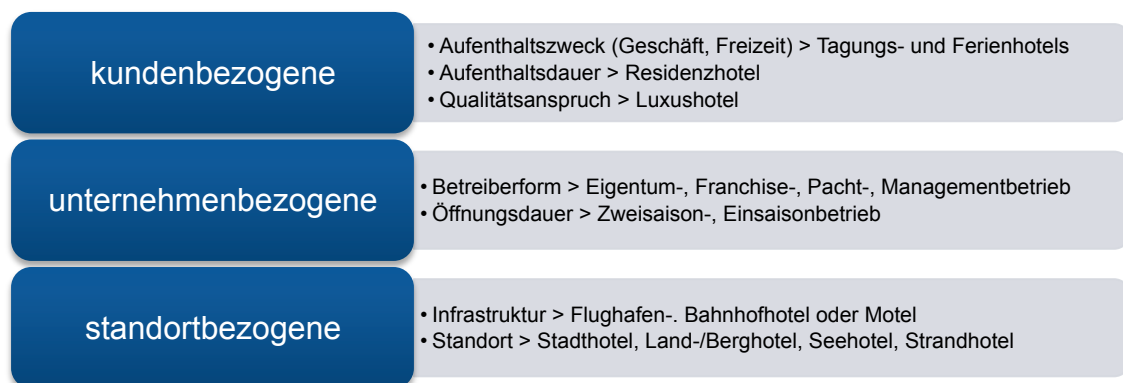


Abb. 2: „Hoteltypen“, Eigene Darstellung nach Gardini, M.A. [2004]

Die kundenbezogenen Hotels spezialisieren sich nur auf den Kundenwunsch, d.h. der Kunde legt Kriterien fest, die deutlich machen, ob der Urlaub aufenthaltsbedingt, dauerbedingt oder qualitätsbedingt sein soll. Denn nach diesen Kriterien wird das Hotel, welches entweder ein Individual- oder Markenhotel ist, gebucht. Das unternehmensbezogene Hotel stellt die Betreiberform dar. Des weiteren lassen sich Hotels nach der Öffnungsdauer einteilen: man unterscheidet bspw. Standhotels (Sommer) und Skihotels (Winter). Die Hotels, die nach dem Standort differenziert werden, sind entweder Stadthotels, Land-/Berghotels, Seehotels oder Strandhotels.

<sup>1</sup> Gruner, Axel [2008], S.159

<sup>2</sup> Vgl. Gruner, Axel [2008], S.159

„Die vielfältigen Erscheinungsformen in der Hotellerie lassen sich im Einzelnen nur durch einen mehrdimensionalen Ansatz erfassen, der nach verschiedenen Kriterien differenziert.“<sup>3</sup> Das für diese Arbeit relevante Differenzierungskriterium ist die wirtschaftliche und rechtliche Stellung der einzelnen Hotelbetriebe. Demnach unterscheidet man zwischen der Individual- und Markenhotellerie. Die Markenhotellerie ist durch mehrere miteinander in Verbindung stehende Hotels gekennzeichnet – dies in Form von Hotelkooperationen, Filialsystemen, Franchisehotels und Hotelkonzernen.<sup>4</sup> Die nachfolgende aufgeführte Abbildung soll die wesentlichen Unterschiede und Abgrenzungen des Hotelsystems zwischen der Individual- und Markenhotellerie zeigen.

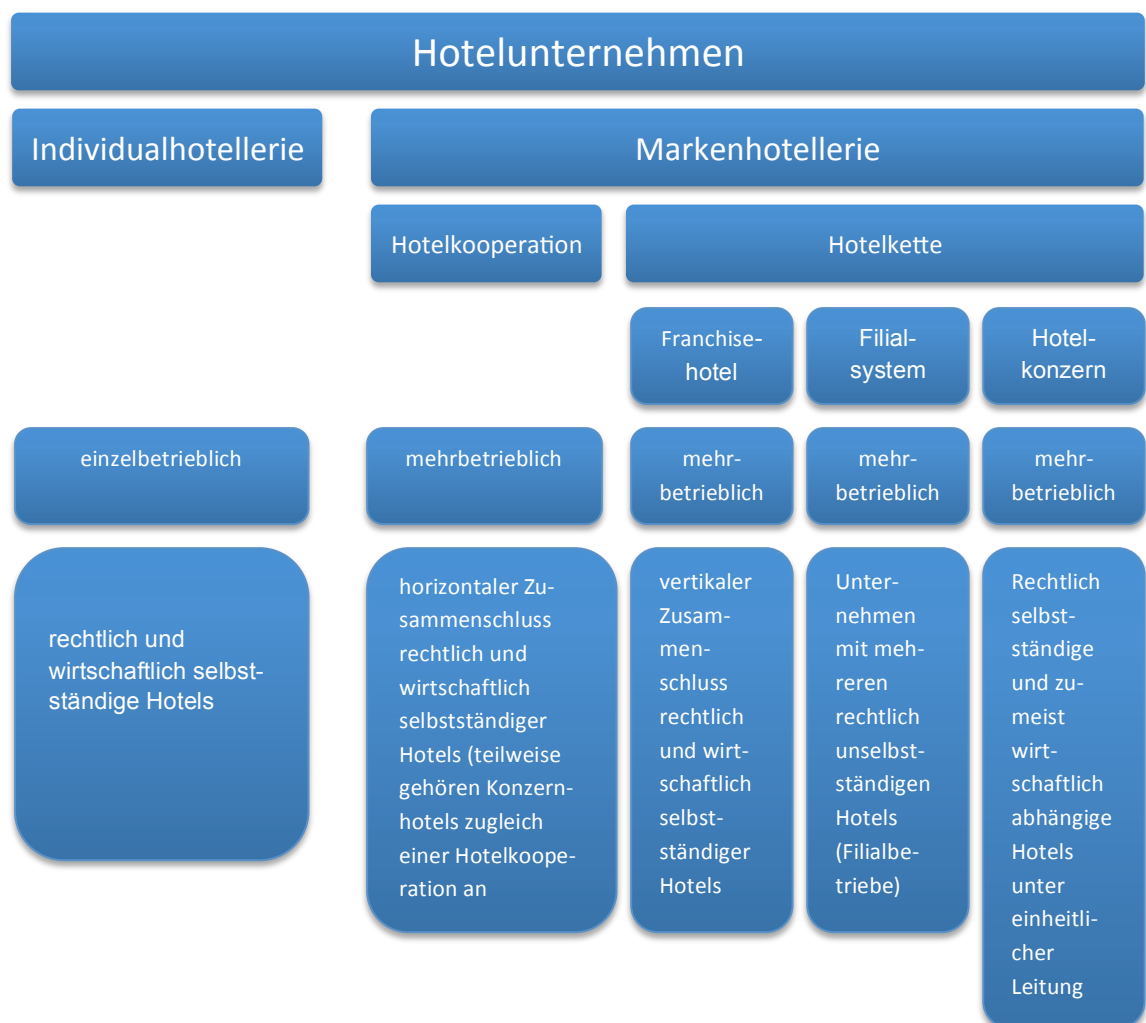


Abb. 3: „Organisationsformen von Hotelunternehmen“, Eigene Darstellung nach Gruner, A. [2008]

<sup>3</sup> Gruner, Axel [2008], S.161

<sup>4</sup> Vgl. Gruner, Axel [2008], S.161



## 2.2 Markenhotellerie

Marken bezeichnet man als rechtlich geschützte Zeichen, die das Ziel haben, Leistungen eines oder mehrerer Anbieter zu kennzeichnen und vom Wettbewerber zu unterscheiden. Besonderheiten von Marken sind meistens gekennzeichnet durch ihre Namen, Begriffe, Zeichen, Symbole oder Gestaltungsformen. Die Marke des Unternehmens wird bei der Gestaltung und Entwicklung des Produktes besonders bedacht, denn die Einzigartigkeit und der Wiedererkennungswert wird als USP (Unique Selling Proposition) genutzt, um beim Kunden im Gedächtnis bleiben zu können.<sup>5</sup> „Die Marke wirkt in diesen Fällen symbolhaft für wichtige Motivatoren des menschlichen Verhaltens, womit sie auch auf emotionaler Ebene Entscheidungseinfachende Kaufargumente liefern kann (symbolische Funktion der Marke).“<sup>6</sup> Deshalb werden alle Zeichen oder Wörter durch Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen oder dreidimensionale Gestaltungen entwickelt. Dies gilt auch für Markenhotels, die diese Methoden benutzen, um Kunden auf ihr Unternehmen aufmerksam zu machen.<sup>7</sup> „Unter anderem sind Markenhotels Hotelgesellschaften und -gruppen, die bestimmte Voraussetzungen erfüllen und vom Gast als Marke wahrgenommen werden.“<sup>8</sup>

### 2.2.1 Hotelkooperation

„Kooperation ist ein loser oder enger Zusammenschluss von mindestens zwei Unternehmen, mit dem Ziel, Synergieeffekte zu generieren.“<sup>9</sup> Somit ist die Hotelkooperation ein Zusammenschluss von mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Hotels, die sich nach Intensität der Zusammenarbeit einer Gesellschaft anschließen. Die Hotels nutzen diese Gelegenheit auch, um mit einem gemeinsamen Namen auftreten zu können (Marken). Neben der gemeinsamen Namensnutzung kooperieren die Hotels oft bei Unternehmenstätigkeiten z.B. bei Marketing oder Einkauf. Kooperationshotels sind z.B. Best Western, Romantik Hotels, Ringhotels und Leading Hotels of the World.<sup>10</sup>

Hotels, die sich einer Kooperation anschließen, verfolgen die klassischen Ziele der Markenhotellerie. Diese sind grundsätzlich die langfristige Existenzsicherung und das

---

<sup>5</sup> Vgl. Gruner, Axel [2008], S.226

<sup>6</sup> Bruhn, M., Kirchgeorg, M [2007], S.138

<sup>7</sup> Vgl. Gruner, Axel [2008], S.226

<sup>8</sup> Gruner, Axel [2008], S.226

<sup>9</sup> Gruner, Axel [2008], S.195

<sup>10</sup> Vgl. Gruner, Axel [2008], S.195

Überleben auf dem Hotelmarkt. Kooperationen sollen dazu beitragen, die Wettbewerbsstärke und Wirtschaftlichkeit eines Hotels zu steigern. Die Kooperation wird nachhaltig zum Trend in der Hotellerie, denn in den vergangenen Jahren stieg der Konkurrenzkampf unter den Hotels. Somit wurde eine effiziente Lösung zur Erreichung der Marktmacht gefunden. Dank der Kooperation wird das Hotel im Markt stark positioniert und verfügt über eine bessere betriebliche Organisation in vielen Bereichen. Dadurch wird im Beschaffungsbereich der gemeinsame Einkauf, im Absatzbereich die gemeinsame Vertriebsorganisation und das übergreifende Marketing entlastet.<sup>11</sup>

„Die Einzel-, Individual- und Privathotels haben die Möglichkeit, sich einer Vereinigung oder Hotelkooperation anzuschließen, um so die Nachteile der einzelbetrieblichen Hotelunternehmungen kompensieren zu können (= horizontaler Zusammenschluss) Die bekannteste Form der Kooperation sind Marketing- und Vertriebsorganisationen (z.B. Leading Hotels of the World, Romantik Hotels, Ringhotels), kettenähnliche Kooperationen mit Einkaufs- und Vermarktungsplattform (z.B. Best Western Hotels) und Einkaufskooperationen (z.B. Prognos).“<sup>12</sup>

### 2.2.2 Hotelkette

In der Hotelbranche ist mittlerweile der Begriff „Hotelkette“ (hotel chain) von wichtiger Bedeutung. Bei der Hotelkette ist die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Hotels teils eingeschränkt. Die einzelnen Hotels treten mit einem gemeinsamen Erscheinungsbild und Namen im Hotelmarkt auf. Somit wird dem Kunden klar, welche Hotels zu welcher Kette angehören und dieselben Standards besitzen.<sup>13</sup> „Um eine Transparenz bei der Begriffsverwendung sicherzustellen, haben der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) und der Hotelverband Deutschland (IHA) den Begriff der „Markenhotellerie“ eingeführt.“<sup>14</sup> Darunter fallen folgende Voraussetzungen, die ein Markenhotel ausmachen<sup>15</sup>:

- das Markenhotel verfügt über mindestens vier Hotels
- eines davon befindet sich zumindest in Deutschland
- die Markenhotels verfügen über eine gemeinsame Strategie, sowie als auch

---

<sup>11</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.63 f.

<sup>12</sup> Gruner, Axel [2008], S.195

<sup>13</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.68

<sup>14</sup> Hänssler, K.H. [2011], S.68

<sup>15</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.68

über eine eigene Dachmarke am deutschen Hotelmarkt, welche sich im Hotelnamen zum Ausdruck bringt

Die Hotelkette ist somit ein wesentlicher Bestandteil der Markenhotellerie und auch eine wichtige Konzeptionen auf den internationalen Hotelmärkten. Je nach rechtlicher und wirtschaftlicher Selbstständigkeit differenziert man die Hotelkette in Filialhotels, Franchisehotels und Hotelkonzerne. Das Filialsystem wird unter einer Einheitsunternehmung geführt, bei dem die Betreiber rechtlich nicht selbstständig handeln können. Hier werden mehrere Filialen mehrbetrieblich unter einer Managementleitung geführt. Das Franchisesystem wird ebenfalls mehrbetrieblich unter einer Managementleitung geführt, jedoch werden die Unternehmungen rechtlich und wirtschaftlich von einem Eigentümer oder Betreiber selbstständig delegiert. Das bedeutet, dass der Eigentümer oder der Betreiber das volle unternehmerische Risiko trägt. Der Franchisegeber stellt nur den Franchisennamen zur Verfügung und unterstützt das Unternehmen bei operativen Funktionen.<sup>16</sup> „Vertikale Kooperationen sind insbesondere bei den großen internationalen Ketten wie bspw. Accor, Marriott und Hilton zu beobachten.“<sup>17</sup> Bei den Hotelkonzernen werden rechtlich selbstständig und zumeist wirtschaftlich abhängige Hotels unter einheitlicher Leitung von einem Eigentümer oder Betreiber geführt. Dies sind oft internationale Hotelgesellschaften wie, z.B. Hyatt, Marriott, usw.<sup>18</sup>

Auf dem Hotelmarkt sind die Kettenhotels die stärksten Anbieter, somit werden Individualhotels immer weniger gebucht. Marken und Ketten sind in ihrer Planung professionell und handeln strategisch vor. Die Gründe der Marktmacht liegen in der Systemplanung, somit behaupten sich Markenhotels in schwierigen Zeiten besser und halten die Position in der Branche. Sie definieren eine klare Positionierung und Profilierung am Markt.<sup>19</sup> Laut Freyer werden die Unternehmenstätigkeiten der Hotelketten wie folgt beschrieben: „Sie werden zumeist von internationalen Hotelgesellschaften betrieben, die eine einheitliche Konzeption – i.S. der Markenpolitik – versuchen (daher auch Markenhotellerie). Die Führung obliegt einem Manager, der im Angestelltenverhältnis zum Eigentümer steht. – Eine weitere Sonderform sind Hotel-Kooperationen [...] Die meisten Kettenhotels können Managementaufgaben durch ein gestaffeltes Management (Top-, Middle-, Lower-Management) arbeitsteilig lösen.“<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Gruner, Axel [2008], S.161

<sup>17</sup> Gardini, M.A. [2004], S.157

<sup>18</sup> Vgl. Gruner, Axel [2008], S.158

<sup>19</sup> Vgl. Dehoga [2014], o.S.

<sup>20</sup> Freyer, Walter [2006], S.148

## 2.3 Privat-/Individualhotellerie

Als Individualhotel bezeichnet man in der Hotellerie eine einzelbetriebliche, rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Hotelunternehmung, die keiner Hotelkette angehört, sich keiner Kooperation angeschlossen oder keinen Franchise-Vertrag abgeschlossen hat.<sup>21</sup> Meistens sind die Individualbetriebe kleine bis mittelständige Unternehmen, die über eine Kapazität von bis zu 80 Zimmern verfügen. Überwiegend werden diese Betriebe von Inhabern geführt und sind individuell und besonders.<sup>22</sup>

„Beim Individualhotel (auch Eigentümerbetrieb oder Familienbetrieb) befinden sich Immobilie und operatives Geschäft in einer Hand. Der Betreiber trägt zugleich das volle finanzielle und unternehmerische Risiko sowie die Managementverantwortung. Dieser Hoteltyp wird stark von den Vorstellungen des Unternehmers und seiner Persönlichkeit geprägt. Oftmals sind auch die Familienmitglieder eng eingebunden („Familienbetrieb“). [...] In solchen Betrieben gibt es zumeist eine nur flache Hierarchie, sie sind geprägt von „Einzelkämpfern“ mit geringer Arbeitsteilung und Delegation von Aufgaben. Es gibt ein sehr unterschiedliches Qualitätsniveau. Durch die Einbindung der Familie treten häufig hohe familiäre Belastungen auf.“ [...] <sup>23</sup>

Ebenso zählen zu den Privat- und Individualhotels auch jene Betriebsformen, bei der der Eigentümer einer Hotelimmobilie das Hotel rechtlich und wirtschaftlich selbstständig von einem Pächter leiten lässt. Die Individualhotels werden erst dann zur Markenhotellerie, wenn sie mit einem Franchisegeber oder mit einer Kooperation eine Mitgliedschaft, oder einen Vertragsabschluss unterzeichnen. Gleichmaßen wird durch die Verbindung zum Teil die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit abgegeben und ein internationaler Markenname wird übernommen.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Eisenstein, B., Gruner, A. [2004], S.167

<sup>22</sup> Vgl. Eisenstein, B., Gruner, A. [2004], S.167

<sup>23</sup> Freyer, Walter [2006], S.148

<sup>24</sup> Vgl. Von Freyberg, B., Gruner, A., Lang, M. [2012], S.11

### 3 Die Hotellerie – das Unternehmen

Die Hotellerie ist ein Unternehmen, welches betriebswirtschaftliche Aktivitäten am Kunden, sowie auf den Märkten erbringt. Hier wird von einer Unternehmenstätigkeit gesprochen. Ebenso verfolgt ein Unternehmen betriebswirtschaftliche Aktivitäten innerhalb eines Betriebes. Die internen Aktivitäten werden mit dem Kostenmanagement organisiert, damit die wesentlichen Unternehmenskostenstrukturen abgedeckt werden können.<sup>25</sup> Ebenso werden auch Marketingaktionen gestartet, um sich im Markt positionieren und etablieren zu können. Denn die Marktsituation entwickelt sich jedes Jahr neu. Auch Unternehmen, wie die Hoteliers müssen langfristige Ziele planen, um einen Erfolgsfaktor erreichen zu können.

#### 3.1 Die betriebswirtschaftlichen Besonderheiten

Anders als ein produzierendes Unternehmen muss ein Hotel als Dienstleistungsproduzent spezielle betriebswirtschaftliche Aspekte berücksichtigen. In diesem Kapitel werden die Besonderheiten eines Hotelbetriebes erläutert, da diese einen wesentlichen Einfluss auf die Bewertung der Chancen und Risiken haben.

Nach Schaetzing lassen sich innerhalb eines Unternehmens bestimmte Einflussfaktoren, wie die **Kapitalintensität**, **Kostenstruktur** und **Produkt- und Dienstleistungsnachfrage** unterscheiden. Diese werden in den nächsten Abschnitten näher erläutert.<sup>26</sup>

##### 3.1.1 Kapitalintensität

„Die Kostenstruktur des Hotels wird durch die Kapitalintensität beeinflusst. Geschäftskapital im Verhältnis zum Umsatzvolumen oder durchschnittlich eingesetztes Kapital pro Mitarbeiter sind aussagefähige Basiskennzahlen zur Kapitalintensität.“<sup>27</sup> Die hohen Fixkostenanteile eines Betriebes werden durch eine hohe Kapitalintensität beeinflusst und fallen in Art von Abschreibungen, Reparatur- und Erhaltungsaufwand usw. an.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Schaetzing, Edgar E. [2009]

<sup>26</sup> Vgl. Schaetzing, Edgar E. [2009], S.357 f.

<sup>27</sup> Vgl. Schaetzing, Edgar E. [2009], S.357

<sup>28</sup> Vgl. Schaetzing, Edgar E. [2009], S.357

### 3.1.2 Kostenstruktur

„Die meisten Hotels und Restaurants haben einen hohen Fixkostenanteil; differenziert man hier nach einzelnen Umsatzträgern, so liegt der größte Teil der fixen Bereitschaftskosten im Beherbergungsbereich.“<sup>29</sup> Beispiele für Fixkosten in der Hotellerie sind: Personalkosten, Mietkosten, Versicherungskosten oder auch Zinskosten.<sup>30</sup> Fixkosten, die in einem Unternehmen anfallen, beeinflussen die Umsatzänderungen auf den Gewinn.<sup>31</sup> Dagegen hat der F&B einen sehr geringen Fixkostenbereich. Die umsatzabhängigen Leistungskosten im Beherbergungsbereich sind Wäsche-, Reinigungskosten, Extrapersonal usw.

Um die Gewinnsituation gezielt beeinflussen zu können, müssen die fixen und die variablen Kosten geprüft werden. Folgende Schwerpunkte sollten dabei gesetzt werden<sup>32</sup>:

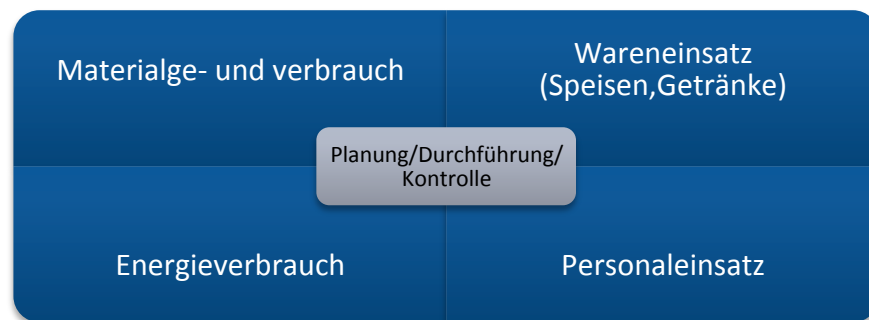


Abb. 4: „Kostenorientierungsverfahren“, Eigene Darstellung nach Schaetzing [2009]

### 3.1.3 Produkt- und Dienstleistungsnachfrage

Die Nachfrageschwankungen sind in der Hotellerie und Gastronomie sehr unterschiedlich und charakteristisch. Folgende Aspekte werden beobachtet<sup>33</sup>:

<sup>29</sup> Schaetzing, Edgar E. [2009], S.357

<sup>30</sup> Vgl. Gewalt, Stefan [2001], S.46

<sup>31</sup> Vgl. Schaetzing, Edgar E. [2009], S.357

<sup>32</sup> Vgl. Schaetzing, Edgar E. [2009], S.357 f.

<sup>33</sup> Vgl. Schaetzing, Edgar E. [2009], S.358

- Saisonschwankungen
- Unterschiedliche Auslastung während der einzelnen Wochentage
- Spitzenbelastung und Leerzeiten am gleichen Arbeitstag

Die Nachfrageschwankungen führen zu einer Umsatzunsicherheit und beeinflussen das Management und die langfristigen geplanten Ziele. Probleme, die anfallen sind meistens laut Schaetzing<sup>34</sup>:

- Kapazitäten die nicht ausgenutzt werden können (Leerbetten)
- Planungsprobleme bei schlechten Prognoseverfahren
- Anpassung der variablen Kosten an das schwankende Umsatzvolumen, wie z. B. Warenaufwand, Speisen

## 3.2 Budget- und Kostenplanung

Bislang konnten kleinere und mittlere Betriebe des Hotel- und Gaststättengewerbes auch ohne erfahrene Unternehmer und formale Budgetierungen erfolgreich geführt werden. Denn früher war es so, dass keine strikten Planungen für die Gewinn- und Verlustrechnung gemacht wurden. Heute ist es ein großes Risiko, wenn Unternehmen keine Budgetierungen erstellen und am Jahresende vom Gewinn und Verlust überrascht werden. In der Hotellerie und Gastronomie führt dies definitiv zu Fehlinvestitionen und Fehlentscheidungen bei der Planung für die Angebots-, Preis- und Servicegestaltung. Das kontrollierte und vorausschauende Handeln führt zu einer gefühlsmäßigen Einschätzung der Marktgegebenheiten und plant somit die nächstliegenden Geschäftsjahre erfolgreich mit.<sup>35</sup>

„Das Rechnungswesen ist ein Informationsinstrument mit besonders langer Tradition. Die im Rechnungswesen aufbereiteten Informationen sind für betriebliche, für staatliche, oft auch für individuelle Entscheidungen wesentliche Informationsgrundlagen.“<sup>36</sup> Die Ziele des Rechnungswesens beinhalten die Lenkung und Kontrolle eines Unternehmens. Die Aufgabe ist es, jede Art von Kosten, ob aktuell oder von der Vergangenheit zahlenmäßig zu dokumentieren. Neben der Kostenplanung muss auch das Budget jedes Jahr erstellt werden. Diese sollten systematisch für die zukünftigen Kosten-, Ertrags- und Gewinnrechnungen als Prognoseplanung erfolgen. Dadurch sind die betrieblichen Entscheidungen und deren Auswirkungen planbar und kontrollierbar.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Schaetzing, Edgar E. [2009], S.358

<sup>35</sup> Schaetzing, Edgar E. [2009], S.489

<sup>36</sup> Weber, Wolfgang [2003], S.192

<sup>37</sup> Vgl. Schaetzing, Edgar E. [2009], 489 f.

„Als Vorausrechnung soll das Budget über die erwartenden Erfolgsaussichten des anstehenden Wirtschaftsjahres orientieren und dabei besonders die Reflexion unternehmerischer Entscheidungen im Voraus stimulieren.“<sup>38</sup>

### 3.3 Personalplanung

Laut Gruner wird das Personalmanagement folgend definiert: „Das Personalmanagement ist eine Abteilung bzw. ein Bereich eines Unternehmens, der sich um den planmäßigen Umgang mit dem Produktionsfaktor Arbeit kümmert (Produktionsfaktoren). Personalmanagement zielt unter Einbezug von Aspekten der Sozial- und Umweltverträglichkeit auf nachhaltigen Erfolg ab. Dazu werden bspw. die Erkenntnisse, Methoden und Instrumente des Qualitätsmanagements (Total Quality Management) angewandt.“<sup>39</sup> Die Aufgabe des Personalmanagements ist es, die Einsetzung der Personalkräfte in kurz-, mittel- und langfristig mit der nötigen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt einzuplanen.<sup>40</sup> Die wichtigsten Instrumente des Personalmanagements sind: Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personaleinsatzplanung und Personalkostenplanung. In der Hotellerie ist es von sehr wichtiger Bedeutung das richtige Personal auszuwählen und einzuarbeiten, damit der Kunde mit dem richtigen Personal die vollste und angestrebte Zufriedenheit erhält.

„In der Hotellerie und Gastronomie haben diese durch den Kontakt zu den Gästen einen wesentlichen Einfluss auf die vom Gast wahrgenommene Dienstleistungsqualität. Die Bedeutung des Personals kommt im Wesentlichen während der im Rahmen der Dienstleistungsprozesse zu bewältigenden Kundeninteraktionen zum Tragen, denn das Kundenkontaktpersonal repräsentiert und personifiziert für die Gäste das Unternehmen.“<sup>41</sup>

Ein wichtiger und auch dazu beitragender Aspekt ist das Verhalten und das äußere Erscheinungsbild der Mitarbeiter. Der Sprachstil, ein gepflegtes Äußeres und die Sauberkeit der Kleidung tragen dazu bei, dass die antizipierte Qualitätswahrnehmung von Kunden positiv ausfällt. Denn negative Erscheinungen führen zu einer destruktiven

---

<sup>38</sup> Schaetzing, Edgar E. [2009], 489 f.

<sup>39</sup> Gruner, Axel [2008], S.269 f.

<sup>40</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon [1993], S.2570

<sup>41</sup> Gruner, Axel [2008], S.267



Qualitätswahrnehmung des Gastes.<sup>42</sup> Da die Personalkosten einen wesentlichen Anteil an den Fixkosten eines Hotelbetriebes ausmachen, ist die Personalplanung und Kostenplanung (Budgetierung) zentraler Bedeutung. Das Ziel ist es, die Mitarbeiter optimal zu planen, steuern, kontrollieren und ggf. die Anzahl der Mitarbeiter zu senken. Ebenfalls ist es wichtig, das Kostenmanagement dem eigenen Betrieb anzupassen und so viel Personal wie nötig einzustellen. Auch wenn viele Hotels in ihrem Kostenmanagement ähnlich sind, sollte jedes einzelne Unternehmen die Ausgaben an Personalkosten auf den eigenen Betrieb maßschneidern und anpassen.<sup>43</sup>

„Rationalisierung darf nicht auf Kosten der Dienstleistungsqualität für den Gast erfolgen. Die Anwendung der integrierten Personaleinsatzplanung in der Hotel- und Gaststättenindustrie verlangt nach progressivem Denken und muss auf jeden einzelnen Betrieb abgestimmt werden. Bei allen Systemen, Strukturen und Modellen darf man den Menschen nicht vergessen.“<sup>44</sup> Genauso wichtig ist es, die Personalbedarfsplanung nicht zu vergessen. Denn je nach Bedarf wird der Einsatz des Personals folgen und dadurch die anfallenden Personalkosten beeinflussen.

### 3.3.1 Personalbedarfsplanung

„Im Rahmen eines strategischen Personalmanagements ist die Personalbedarfsplanung ebenso von zentraler Bedeutung. Sie ist definiert als die gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Maßnahmen und wird abgeleitet aus der Unternehmensstrategie.“<sup>45</sup> Wichtige externe und interne Einflussfaktoren für die Ermittlung des Bruttobedarfs sind laut Hänssler folgende<sup>46</sup>:

- Anzahl der belegten Zimmer
- durchschnittliche Verweildauer der Gäste
- die zu erwartende Doppelbelegung der Zimmer
- vorgegebenen Standards, die im Hotelbetrieb herrschen (z.B. wie viel Zeit benötigt ein Zimmermädchen, um die vorgegebenen Bleibe- und Abreisezimmer zu reinigen?)
- als auch die Anzahl der tatsächlichen Verfügbarkeit der Zimmermädchen

---

<sup>42</sup> Vgl. Gruner, Axel [2008], S.267

<sup>43</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.135 ff.

<sup>44</sup> Schaetzing, Edgar E. [2009], S.547

<sup>45</sup> Hänssler, K.H. [2011], S.135

<sup>46</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.136 f.

Die Personalbedarfsplanung ist von internen (Betriebsgröße, Fehlzeiten- und Fluktuationsquote, Öffnungszeiten, Produktstandards) und externen Einflussfaktoren (z.B. gesamtwirtschaftliche und Branchenentwicklung, Veränderung in Gesetzen und Tarifpolitik) abhängig und kann über quantitative oder qualitative Verfahren ermittelt werden.<sup>47</sup> Bevor der Personalbedarf geplant werden kann, muss das Hotel die Budgetierung für das Geschäftsjahr festlegen, denn der Umfang der Nachfrage in der Tourismusbranche ist schwer definierbar. Dies führt zu dem Nachteil, dass in dieser Branche die Personalkosten variieren und ein hoher Kostenblock entsteht. Demnach muss möglichst eine exakte Personalbedarfsplanung erstellt werden, um Kosten zu verringern und unnötige Kosten vermeiden zu können. Dies wird umgesetzt, indem die Personalabteilung bzw. die jeweiligen Verantwortungsbereiche sich absprechen und die Informationen koordinieren.<sup>48</sup>

### 3.3.2 Personaleinsatzplanung

„Unter Personaleinsatzplanung versteht man den eignungsgerechten Einsatz aller Mitarbeiter im Hotelbetrieb. Bezogen auf einen Hotelbetrieb erfolgt die Personaleinsatzplanung in der Regel sehr kurzfristig, d.h. etwa ein bis zwei Wochen im Voraus, z.B. über einen Dienstplan. Der Dienstplan regelt im laufenden Betrieb die Arbeitszeiten entsprechend der tariflichen und gesetzlichen Normen und informiert die Mitarbeiter rechtzeitig über ihren Einsatz. Er unterstützt den Einsatz verschiedener Modelle der Arbeitszeitgestaltung wie gestaffelte Schichten, Wechsel von Kurz- und Langschichten und/oder den abteilungsübergreifenden Einsatz von Mitarbeitern. Ein verbindliches Schema für den Dienstplan lässt sich nicht vorgeben, da sich das gewählte Modell an den Erfordernissen des Hotelbetriebes einerseits und an der Personalsituation (Verfügbarkeit, Ausbildung, Bereitschaft und flexiblen Einsatz) andererseits orientieren muss.“<sup>49</sup>

Durch eine bessere Personaleinsatzplanung entsteht auch mehr Produktivität. Als erstes muss der Arbeitsablauf besser analysiert werden. Um die Tätigkeiten der Mitarbeiter verbessern zu können, sollten die Ursachen der wiederkehrenden Probleme frühzeitig erkannt und in Angriff genommen werden. Ebenso sollten die wichtigsten Aufgaben zuerst erfolgen, um mehr Zeit schaffen zu können. Die Tätigkeiten sollten in einzelne Arbeitsstufen zerlegt werden, um einen klaren Arbeitsablauf schaffen zu können.

---

<sup>47</sup> Vgl. Stock-Homburg, R. [2010], S.109 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.135 ff.

<sup>49</sup> Hänssler, K.H. [2011], S.137

Die Arbeitsstufen werden dann in eine Reihenfolge geordnet, um zu ermitteln, welche Tätigkeiten verbessert oder sogar vereinfacht werden können. Abschließend wird dann die Arbeitsplatzbesetzung geplant.<sup>50</sup>

### 3.3.3 Personalkosten

Personalkosten entstehen in einem Unternehmen durch den Einsatz von Menschen und deren Arbeitskraft. Personalkosten werden unterteilt in Löhne, Sozialkosten oder sonstige Nebenkosten, die für das Personal im Unternehmen entstehen. Die Löhne der Mitarbeiter werden unterschieden in Gehälter (innerhalb der Löhne) die meistens am Monatsende gezahlt werden. Sozialkosten sind gesetzliche und freiwillige Leistungen, darunter fallen Urlaubs- und Weihnachtsgehälter. Ebenso fallen Sozialversicherungsabgaben an, die als Kranken-, Pflege-, Arbeitslosen- und Rentenversicherungsbeiträge gekennzeichnet sind. Die Personalnebenkosten oder auch sonstige Kosten entstehen, bei der Anschaffung von neuen Mitarbeitern, sowie bei Zuschüssen oder der Übernahme von Umzugs- und Vorstellungskosten.<sup>51</sup>

Laut Hänssler: „Die Ausgangsbasis der Berechnung der Personalnebenkosten ist das Leistungsentgelt (Bruttolohn bzw. -gehalt). Dieses wird bestimmt durch“<sup>52</sup>:

- den derzeit gültigen Lohntarifvertrag und/oder den Gehaltsrahmen des Hotelbetriebes
- eine zu erwartende Tarifierhöhung
- geplante (individuelle) Lohnerhöhung, um z.B. marktgerecht zu bezahlen

In Ansicht von Olfert und Rahn können die Personalkosten nach ihrer Strukturierung differenziert werden in<sup>53</sup>:

1. Personalbasiskosten (z.B. die Gehälter der tariflichen und außertariflichen bezahlten Mitarbeiter)
2. Personalzusatzkosten (z.B. betriebliche Altersvorsorge, bezahlter Urlaub und Feiertage)

---

<sup>50</sup> Vgl. Schaetzing, Edgar E. [2009], S.135 ff.

<sup>51</sup> Vgl. Olfert, K., Rahn, H.J. [2001], S.269

<sup>52</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.139

<sup>53</sup> Olfert, K., Rahn, H.J. [2001], S.269

Ebenso fallen Kosten für Beiträge zur Berufsgenossenschaften, Aufwand nach dem Schwerbehindertengesetz und Mutterschutzgesetz, Krankheitstage, Aufwand nach dem Betriebsverfassungsgesetz, Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung und sonstige freiwillige Sozialaufwendungen, Kosten für Arbeitssicherheit und Kosten für die Personalrekrutierung (abhängig von der Fluktuationsquote) an.<sup>54</sup>

### 3.4 Marketingkonzept

Ein Marketingkonzept wird folgend definiert: „Gestaltung der absatzpolitischen Instrumente eines Unternehmens unter Berücksichtigung des Konsumentenverhaltens und der darauf aufbauenden Entscheidungen.“<sup>55</sup> Laut Bruhn ist Marketing: [...] „eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, Absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“<sup>56</sup> Die Definition von Bruhn macht deutlich, dass das Marketing ein wichtiger Schwerpunkt im Unternehmen ist und ebenso eine übergreifende Funktion aufweist. Neben anderen Abteilungen, wie die Produktion, Finanzierung und Personalwirtschaft ist das Marketing ein umfassendes Konzept, welches die Philosophie und das Leitbild eines Unternehmens stark präsentiert.<sup>57</sup> In Ansicht von Meffert wird das Marketing als ein duales Führungskonzept bezeichnet, dass im Sinne einer unternehmerischen Funktion und gleichzeitig einer generellen Denkhaltung die marktorientierte Unternehmensführung leitet.<sup>58</sup>

Unter Marketing versteht man auch die Maßnahme, die ein Unternehmen auf kurz- und langfristige Dauer gegenüber seinem Kunden ergreift. Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden stellen einen Nutzen dar, von dem beide Seiten profitieren können. Die Unternehmen generieren ihre Effizienz auf die folgenden Geschäftsjahre, indem sie den Kunden das bieten, was sich vom Absatzmarkt gegenüber anderen Konkurrenten hervorhebt. Der Kunde wird auf das Produkt oder die Dienstleistung aufmerksam und das Unternehmen erreicht die gewünschte Marktführerposition. Um im Bereich Marketing und in der Vermarktung der Dienstleistung erfolgreich sein zu

---

<sup>54</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.139

<sup>55</sup> Buer, C. [1997], Kotler, P. [2000], S.231

<sup>56</sup> Bruhn, Manfred [2012], S.14

<sup>57</sup> Vgl. Hartmann, Rainer [2013], S. 41

<sup>58</sup> Vgl. Meffert, Heribert [2012], S.13

können, müssen Hotelbetriebe vorerst eine Situationsanalyse erstellen. Die Situationsanalyse befasst sich mit der Entwicklung des Hotelmarktes, die realistische und zukünftige Entwicklung wird analysiert und die einzelnen Einflussfaktoren in der Branche werden dabei dokumentiert. Ebenso werden bei der Situationsanalyse verschiedene Bereiche untersucht, diese sind: das eigene Unternehmen, die Konkurrenz und der Branchenmarkt. Eine Marketingforschung beschafft relevante Information für die Erstellung der IST-Situation auf dem Branchenmarkt und unterstützt somit die Situationsanalyse. Daraufhin folgt die Marketingstrategie für die Erstellung des Marketingplans und den dazugehörigen Marketinginstrumenten.<sup>59</sup>

Um die gewünschte Position im Markt beibehalten zu können, müssen Unternehmen besonders im Bereich Marketing unterschiedliche Prozesse unterscheiden und planen<sup>60</sup>:

- die Marketingstrategie, in der die Vorgaben und Ziele festgelegt werden
- die marketingpolitischen Instrumente, die innerhalb der Gestaltung des Marketingplans genutzt werden

### 3.4.1 Marketingstrategie

Die Strategie eines Unternehmens ist eine zukunftsorientierte Maßnahme, das die kurz- und langfristigen Ziele plant.<sup>61</sup> Die Definition für Strategie in Ansicht vom Wirtschaftslexikon lautet: „Ziel ist eine außerordentliche Wertschöpfung für die Kunden, die „Stakeholder“ und zuallererst natürlich die „Shareholder“; des weiteren oftmals das Erreichen einer führenden Wettbewerbsposition. Dabei ist es für ein Unternehmen wichtig, seine Kernkompetenzen zu erkennen und auszubauen. Wenn das gelingt, kann das Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile schaffen und dem Kunden einen höheren Nutzen als die Konkurrenten bieten.“<sup>62</sup>

Innerhalb der Marketingstrategie ist es von wichtiger Bedeutung, die Marketingziele festzulegen und zu planen. Die Marketingziele planen innerhalb des Unternehmens die nächsten Marketingperioden, die erreicht werden sollen. Die gesetzten Ziele dienen als Wegweiser und führen zum angestrebten Erfolg der Marketingaktionen.

---

<sup>59</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2008], S.212 ff.

<sup>60</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2008], S.218

<sup>61</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon [2014], o.S.

<sup>62</sup> Wirtschaftslexikon [2014], o.S.

In Anlehnung an Hänssler sollten folgende Aspekte bei der Festlegung der Ziele beachtet werden. Die festgelegten Ziele sollten<sup>63</sup>:

- schriftlich, klar und detailliert formuliert
- realistisch und erreichbar
- in sich stimmig und widerspruchsfrei
- in Oberziele und Unterziele operationalisierbar
- quantifizierbar, messbar und kontrollierbar
- in der Erreichung befristet
- den Mitarbeitern klar vermittelt sein

„Zentrale Aufgabe einer Marketingstrategie ist die Festlegung eines optimalen Marketing-Mix. Aus der Palette der Marketing-Instrumente ist die beste Kombination auszuwählen, um die Ziele möglichst optimal zu erreichen. Hier zeigt sich, dass Marketing als allumfassende Betriebsstrategie weitaus mehr ist als nur Werbung und auch mehr als der isolierte Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente. Marketing-Management umfasst eine optimale Kombination der Gestaltung der gesamten Maßnahmen, in Bezug auf betriebliche Ziele und Möglichkeiten, abhängig von den (Umwelt-) Trends und der Marktsituation (Nachfrager und Konkurrenten). Dafür stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung“ [...].<sup>64</sup>

### 3.4.2 Marketing-Mix

Der Marketing-Mix wird durch die Marketingkonzeption (der Marketingplan) hergeleitet. Dieser wird klassisch in vier Bereiche (4 P's) unterteilt. Die ursprünglich bekannten Bereiche sind: **Produkt** (*product*), **Distribution** (*placement*), **Verkaufsförderung** oder **Kommunikation** (*promotion*) und **Preis** (*price*). Doch mit zunehmender Bedeutung, hat sich der Marketing-Mix um drei Bereiche erweitert. Diese sind: Menschen (*people*), physische Ausstattung (*physical Environment*) und Prozesse (*process*).<sup>65</sup> Die unten aufgeführte Abbildung stellt den klassischen Marketing-Mix mit den 4 P's dar.

---

<sup>63</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2008], S.219

<sup>64</sup> Freyer, Walter [1993], S.255

<sup>65</sup> Vgl. Buer, C. [1997], Kotler, P. [2000], S.231



Abb. 5: „Marketing-Mix Komponenten“, Eigene Darstellung nach Gruner [2008]

„Damit ein Unternehmen seine Leistungen – die Produkte und Dienstleistungen – auf dem Markt absetzen kann, muss es eine Vielzahl von Maßnahmen ergreifen. Diese Maßnahmen werden unterschiedlich, aber ähnlich systematisiert und als absatzwirtschaftliche, absatzpolitische Instrumente oder Marketing-Instrumente bezeichnet. Bei der Abstimmung der Einzelmaßnahmen wird meist vom so genannten Marketing-Mix gesprochen.“<sup>66</sup>

Der klassische Marketing-Mix wird festgelegt durch die vier Komponenten, die sich unterteilen in Produkt-Mix, Preis- bzw. Kontrahierungs-Mix, Distributions-Mix und Kommunikations-Mix. Diese vier Instrumente werden auch oft als Sub-Mix bezeichnet, welche sich innerhalb der vier Bereiche in weitere Teilbereiche gliedern.<sup>67</sup>

### 3.4.2.1 Produkt-Mix

Beim Produkt-Mix sind Bereiche wie: Produktqualität, Sortiment, Marke und Kundendienst von wichtiger Bedeutung. Die entsprechenden Maßnahmen müssen in Hinsicht auf das Produkt getroffen werden, d.h. die Darstellung und Vermarktung, sowie auch die Programmpolitik soll entschieden werden.<sup>68</sup> Zusätzlich hat die Produktpolitik die Aufgabe, das komplette Angebot so zu gestalten, sodass die Zufriedenheit der Zielgruppe befriedigt werden kann. Der Produkt-Mix ist somit der Ansatzpunkt und der Kern der Dienstleistungsvermarktung.<sup>69</sup>

<sup>66</sup> Weber, Wolfgang [2003], S.88

<sup>67</sup> Vgl. Haedrich, G., Kreilkamp, E. [1992], S.280

<sup>68</sup> Vgl. Haedrich, G., Kreilkamp, E. [1992], S.280

<sup>69</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.213

### 3.4.2.2 Kontrahierungs-Mix

Damit die Unternehmensziele auch erreicht werden, müssen beim Kontrahierungs-Mix folgende Bereiche festgelegt werden: Preisgestaltung, die Preisdifferenzierung und die jeweiligen Konditionen und Provisionen.<sup>70</sup> Das wichtigste Instrument beim Kontrahierungs-Mix ist das Preisbildungsverfahren. Denn der Preis ist ein entscheidender Punkt des Marketings, es hat einen großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Zimmerpreise müssen sich jedes Jahr dem Anspruch der Zielgruppen anpassen und ein gewisses Preis- und Leistungsverhältnis erbringen. Bei der Preisbildung werden unterschiedliche Verfahren genutzt: kostenorientierte Preisbildung, konkurrenzorientierte Preisbildung und zuletzt die nachfrageorientierte Preisbildung. In der Hotelbranche ist es wichtig, festzustellen, welche Preise an welchen Standorten erzielbar sind. Die Preisfestlegung orientiert sich nach steigender und sinkender Nachfrage der Hotelleistung: bei steigender Nachfrage steigen automatisch auch die Zimmerpreise (z.B. bei Messen, Feiertagen, Schulferien und Hochsaisonzeiten), bei sinkender Nachfrage sinken die Preise (z.B. am Wochenende, Vor- und Nachsaisonzeiten). Daher müssen bei nachfrageorientierten Preisbildungen, die jeweiligen Yield Management Abteilungen, die Erfahrungswerte ermitteln und Prognosemodelle erstellen. Danach kann das Hotel herausfinden, welcher Gast wann welchen Preis für welche Hotelleistung bereit ist, zu zahlen. Ebenso müssen Preisdifferenzierungen unterschieden werden, welche in unterschiedliche Zeiten und Preise definiert sind. Gründe für eine Preisdifferenzierung können sein<sup>71</sup>:

- Optimierung der Auslastung in nachfrageschwachen Zeiten
- Hohe Preiselastizität bei vielen Nachfragegruppen
- Markterweiterung und Gewinnung neuer Zielgruppen
- Erstkunden werden zu Stammkunden und somit entsteht Kundentreue
- Synergieeffekte entstehen z.B. durch Mischkalkulationen

In der Hotellerie zeigt sich vor allem das Mittel der Preisdifferenzierung als weit verbreitet. Preise für Hotelleistungen werden nach unterschiedlichen Kriterien "differenziert", z.B. nach<sup>72</sup>:

- Zeit: Haupt- und Nebensaison, Wochenendpauschale, "stand-by"-Tarif
- Käuferschichten: Familien-, Kinder-, Studentenpreis
- Umsatz/Volumen: Rabatte für Reisegruppen, Kontingentpreise

---

<sup>70</sup> Vgl. Haedrich, G., Kreilkamp, E. [1992], S.280

<sup>71</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2008], S.251 f.

<sup>72</sup> Vgl. Schaetzing, E. [1980], S.122 f., Freyer, W. [2007], S.257



- Stufe des Absatzweges: Gewährung von Reisebüroprovision
- Zeitpunkt der Bezahlung: "Vorauszahlungstarif"

### 3.4.2.3 Distributions-Mix

Die im klassischen Marketing-Mix durchgeführte Distribution wird unterschieden in Eigenvertrieb (direkt) und Fremdvertrieb (indirekt). Grundsätzlich werden im Distributionsmix die Absatzkanäle und die Logistikkkanäle festgelegt, sodass die Dienstleistung über die verschiedensten Wege verkauft werden kann. Die direkte Distribution ist generell kostengünstiger, da bei den Absatzwegen keine Dritte Personen/Firmen genutzt werden, um die Endkunden erreichen zu können. Somit wird an Provisionen gespart. Unter direkte Distribution fallen folgende Vertriebswege an: der schriftliche Verkauf, der telefonische Verkauf und der persönliche Verkauf, der ggf. auch auf Messen stattfinden kann. Bei der indirekten Distribution werden Absatzmittler eingeschaltet. Diese tragen dazu bei, dass die Chancen bei der Erreichung der Kunden erhöht werden. Die indirekte Distribution zeichnet sich durch folgende Absatzmittler in der Tourismusbranche aus: Reisebüros, Reiseveranstalter, Eventagenturen, lokale Tourismusstellen etc.<sup>73</sup>

### 3.4.2.4 Kommunikations-Mix

Die Kommunikationspolitik befasst sich zunächst mit der Corporate Identity eines Unternehmens. Die Corporate Identity wird als Selbstbild eines Unternehmens bezeichnet. Grundsätzlich wird bei der Corporate Identity das Unternehmen näher betrachtet, um das Produkt oder die Dienstleistung auch im kompletten vermarkten zu können. Die Persönlichkeit des Unternehmens wird bei der Vermarktung ebenso an den Endkunden kommuniziert, diese sollte nach innen und nach außen mit dem Corporate Design, dem Corporate Behaviour, sowie der Corporate Communication abgestimmt sein.<sup>74</sup>

Beim Kommunikations-Mix werden weitere Bereiche wie: Werbung, Public-Relations und die Verkaufsförderung abgedeckt, damit das Unternehmensimage einen Bekanntheitsgrad mit dem zusammengesetzten und festgelegten Bereichen erreicht.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.226 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Freyer, Walter [2004], S.528

<sup>75</sup> Vgl. Haedrich, G., Kreilkamp, E. [1992], S.280

„Die Werbung wendet sich an spezielle Zielgruppen und versucht, diese zum Kauf der eigenen Angebote zu bewegen.“<sup>76</sup>

Der Bereich PR auch Öffentlichkeitsarbeit genannt, beschäftigt sich mit dem Kontakt zu den Medien. Die Zielgruppe bei der PR-Arbeit ist grundsätzlich klar definiert und spezialisiert sich meistens an bestimmte Personengruppen. Erreicht werden diese durch die Presse, sämtliche Fachzeitschriften, über den Rundfunk und das Fernsehen.<sup>77</sup>

Bei der Verkaufsförderung geht es darum, die spezielle Zielgruppe direkt anzusprechen und zu akquirieren. In den meisten Fällen werden dafür spezielle Promotion-Aktionen angewendet, diese können sein: Prospekte, Plakate, Aufsteller, Kundenkarten etc. Der Verkauf über diesen Vertriebsweg ist sehr aktionsorientiert und vor allem gastbezogen.<sup>78</sup>

Zusammengefasst wird der Marketing-Mix im Allgemeinen laut Haedrich/Kreilkamp wie folgt: Die Preis- und Produktpolitik bestimmt den Wert, die Distributionspolitik (oder auch Vertriebspolitik genannt) die Verfügbarkeit und die Kommunikationspolitik den Bekanntheitsgrad und das Image eines Dienstleistungsangebots. Diese Instrumente werden simultan als Maßnahme zur Differenzierung vom Wettbewerber und zur Positionierung auf dem Markt genutzt.<sup>79</sup> Doch die bestmögliche Sicherstellung dieser Maßnahme ist es, die Planung und die Kontrolle auf allen Ebenen zu koordinieren und umzusetzen. „Laufend muss überprüft werden, ob die Maßnahmen im Sinne der Strategie „greifen“.“<sup>80</sup> Die Strategie ist somit der Weg und die Instrumente die Mittel zum Erfolg.<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> Freyer, Walter [2004], S.340

<sup>77</sup> Vgl. Freyer, Walter [2004], S.340

<sup>78</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.241

<sup>79</sup> Vgl. Haedrich, G., Kreilkamp, E. [1992], S.287

<sup>80</sup> Haedrich, G., Kreilkamp, E. [1992], S.280

<sup>81</sup> Vgl. Haedrich, G., Kreilkamp, E. [1992], S.287

## 4 Der Tourismusmarkt

Tourismus wird laut Gruner folgend definiert: „zeitlich begrenzter Ortswechsel von Personen beispielsweise zum Zweck der Erholung, der Regeneration oder des Gelderwerbs.“<sup>82</sup> Immer mehr Gäste informieren sich über die Destinationen und bestimmen nach welcher Art und Form die Gestaltung des Urlaubes erfolgen soll. Die Gäste werden dank neuer Informationsquellen selbstständiger und entscheiden nachhaltig, denn die Erwartungen und Ansprüche sind im stetigen Wandel. Wer sich im Markt behaupten möchte, muss die Erwartungen und die Qualitätsansprüche des heutigen Gastes akzeptieren und seinen Betrieb darauf optimieren. Die Trends überzeugen den heutigen Gast schnell und das Marketing gewinnt immer mehr an Bedeutung. Der Tourismusmarkt ist breit gefächert und bietet den Kunden eine Vielfalt von Angeboten. Doch um den Kunden überzeugen zu können, müssen die Dienstleister neue Aufgaben bewältigen können. In Anlehnung an Stolpmann werden die Anbieter gezwungen, sich die Frage zu stellen, welche Angebote zukünftig offeriert werden sollen, welche Nachfrage-trends sich entwickeln oder wie die Zielgruppen optimal erreicht werden können, um den potenziellen Gästen den idealen Urlaub anbieten zu können.<sup>83</sup>

### 4.1 Analyse der Deutschen Reisenden

„Im Jahr 2012 haben die Deutschen 128 Mrd. € für Freizeit, Unterhaltung und Kultur ausgegeben. Ein Betrag, der seit vielen Jahren kontinuierlich um 1-2% pro Jahr steigt. Damit liegt der Anteil der Freizeitausgaben an den gesamten Konsumausgaben ebenfalls seit Jahren bei 9-10%. 2008 stieg er sogar auf 11% (255€ je Haushalt im Monat). (Statistisches Bundesamt, 2013) Je nach Betrachtungstiefe betragen die Freizeitausgaben der Deutschen sogar über 300 Mrd. € und es stehen zwischen 1,7 und 5 Mio. Menschen in Unternehmen der Freizeitwirtschaft in Lohn und Brot.“<sup>84</sup> Die touristische Nachfrage der Deutschen Reisenden ist seit Mitte der 90er Jahre im Aufschwung. Die Intensität der Reisen steigert sich seitdem um 75%, das bedeutet drei Viertel der Deutschen (ab 14 Jahren) planen im Jahr eine Urlaubsreise mit mindestens 5 Tagen Aufenthalt. Im Jahr 2012 waren das 53,6 Mio. Urlauber. Die Reiseziele der Deutschen sind laut FUR (Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen) im Jahr 2012 wie folgt<sup>85</sup>:

---

<sup>82</sup> Gruner, Axel [2008], S.331

<sup>83</sup> Vgl. Stolpmann, Markus [2007], S.7 f.

<sup>84</sup> Hartmann, Rainer [2013], S.19

<sup>85</sup> Vgl. FUR [2013], o.S.

1. Deutschland mit 31%
2. Spanien mit 13%
3. Italien mit 8,4%
4. Türkei mit 7,3%
5. Österreich mit 5,5%
6. Kroatien mit 2,9%
- 7. Frankreich mit 2,8%**
8. Polen mit 2,1%

Hier wird klar sichtbar, dass ca. ein Drittel der Deutschen ihren Urlaub im eigenen Land verbringen, dann folgt ein gutes Drittel mit den Mittelmeerreisen mit ca. 35% und die übrigen bereisen den Rest der Welt.<sup>86</sup> Im Jahre 2012 lag Frankreich, knapp nach Kroatien mit 2,8% auf Platz sieben.

42% aller Urlaubsreisen werden von den Deutschen pauschal gebucht, d.h. über einen Pauschal- oder Bausteinreiseveranstalter. Diese Rate ist jedoch rückläufig und die Individualreisen nehmen immer mehr zu. Etwa 15% der Urlauber buchen vor der Reise gar nichts. Die Direktbuchungen bei den jeweiligen Unterkünften liegen mit 29% vorne, Internet-Portale folgen mit 15% und die Reiseveranstalter mit 7%. Die Buchungen bei den Reiseveranstaltern steigen jedoch dynamisch und die Angebotspalette variiert jedes Jahr immer mehr.<sup>87</sup>

## 4.2 Trends der Zukunft

In Anlehnung an Gruner wird ein Trend folgend definiert: „Entwicklung, die in der Gegenwart sichtbar ist und für die prognostiziert wird, dass sie sich in Zukunft fortsetzt.“<sup>88</sup> Kulturelle Ereignisse, wie z.B. Filmfestspiele, Kunstausstellungen, Theaterveranstaltungen und auch andere Ereignisse sind von wichtiger Bedeutung beim Urlaub. Für Kulturreisen wird eine positive Entwicklung prognostiziert. Nicht nur Fernreisen werden mit dem Kultururlaub verbunden, sondern auch Städte wie z.B. Bayreuth, Salzburg, Glyndebourne und die Aix-en-Provence versprechen den Urlauber Kultururlaub. Diese Städte haben sich mit ihren Oper- und Theaterfestspielen einen bekannten Namen gemacht.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. FUR [2013], o.S.

<sup>87</sup> Vgl. FUR [2013], o.S.

<sup>88</sup> Gruner, Axel [2008], S.333

<sup>89</sup> Vgl. Naschberger, Christl [2002], S.81

Die Trends der Zukunft weisen ebenso auf die Nachhaltigkeit, der Verantwortung für die Nachwelt, Ressourcen und auf das Umweltbewusstsein hin. Die Anbieter der Tourismusbranche sollten den Verbrauchern ein mit der Nachhaltigkeit verbundenes Angebot anbieten, damit sie auch für die Zukunft mit einem umweltschonenden Image stark aufgestellt sind.<sup>90</sup>

In Anlehnung an Bieger und Laesser zählen folgende Punkte zu den wesentlichen Treibern der Tourismusedwicklung<sup>91</sup>:

- ökonomische Entwicklung (starke Wachstumsraten und die Globalisierung)
- demographische Entwicklung (Zunahme der Senioren-Reisen, die Entwicklung der Familien-Reisen, sowie die Veränderung der Motivkonstellation wie z.B. der Urlaubszweck)
- technologische Entwicklung (die Entwicklung der Flugzeugtechnologie, die Veränderung der Wahl der Verkehrsmittel und der Reiseziele)

Jedoch wechseln diese Treiber die Nachfrage- und Angebotsseite und beeinflussen sich gegenseitig. Beeinflusst haben diese Treiber z.B. die Nachfrage der Fernreisen. Das Angebot der günstigen Langstreckenflüge treibt und steigert die Nachfrage der Fernreisen. Ebenso werden Bedürfnisse nach Kurzstreckenreisen gesteigert. Denn die Städtereisen, der Event-Tourismus und der Besuch von Freunden und Bekannten fördern das Low Cost-Fliegen. Dadurch wird eine Verkehrsnachfrage aufgebaut, die zuvor nicht existiert hat. Auf der anderen Seite konnten zudem noch folgende besondere Entwicklungen laut Bieger und Laesser festgestellt werden<sup>92</sup>:

- steigende Verfügbarkeit des Luftverkehrs (z.B. die Low Cost Carrier)
- neu entstehende destinationsähnliche Produkte (z.B. Themenparks, Kreuzfahrtschiffe sollen Bedürfnisse wie Komfort, Gesundheit, Zeiteffizienz etc. abdecken)
- neue Angebotstypen und Tourismusdestinationen, sowie auch Geschäftsmodelle (z.B. das Zielgebiet Vietnam, Städteziele in Osteuropa)
- veränderte Vermarktungsform des Angebotes (z.B. das Internet wird zum Direktvertrieb und ermöglicht das Einsparen von Kommissionen; neue Vermarktungsstrategien, die das nachfrageorientierte Pricing einführen und somit die Kapazitätsauslastung steuerbar machen; die Abteilung Yield-Management

---

<sup>90</sup> Vgl. Dehoga [2014], o.S.

<sup>91</sup> Vgl. Bieger, T., Laesser, C. [2009], S.117

<sup>92</sup> Vgl. Bieger, T., Laesser, C. [2009], S.117

ermöglicht die Preisdifferenzierungen nach Kundengruppen und Reisezeiten und entwickelt sich heute zu einem Just-in-Time Aktionssystem)

In Anlehnung an Bieger werden die Reisetrends nachfolgend analysiert. Daraufhin wird festgestellt, dass ein Trend immer einen Gegentrend mitbringt und die Entwicklungen im Tourismus ebenfalls eine Spannung zwischen Trend und Gegentrend aufzeigen.

| <b>Trend:</b>   | <b>Gegentrend:</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Global Class (die gehobene Zielgruppe, für Rentner und wohlhabende Menschen, die zeiteffizient leben und alles schnell erreichen möchten z.B. Hotel schnell erreichbar ab Flughafen, komfortable und rasche Dienstleistungen)</li> <li>- Hide Away (die Kunden suchen nach der besten Möglichkeit, sich vom Alltagsleben, vom Verkehrslärm, von der Masse usw. abzugrenzen)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Günstige, aber unterhaltsame Standardprodukte (besonders wichtig ist hier, die Berechenbarkeit, die Sauberkeit, den Unterhaltungswert und den Inszenierungswert aufzubauen)</li> </ul>  |
| ➤ Klasse vs. Standard: Hier differenziert sich die Gesellschaft in die Personen, die viel Zeit und wenig Geld haben und die anderen Personen, die wenig Zeit dafür aber mehr Geld haben.  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- mobile Kommunikationstechnologien (flexible Reiseformen, die Möglichkeiten in Form von Informations-, Nachfrage- und Reismuster, die dazu beitragen, dass Konsumenten selbstständig ihre Reise planen können)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Entlastung (Entscheidungen werden entlastet, durch die klassischen Pauschalreisen, die eine Reisegarantie versichern und eine hohe Sicherheit gewährleisten)</li> </ul>   |
| ➤ Flexibilität vs. Sicherheit: Den Konsumenten wird die Möglichkeit gegeben, sich zwischen den individuellen Reisen (Flexibilität) oder Pauschalreisen (Sicherheit) zu entscheiden.   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Authentizität (Angebote mit mehr Qualität, Natürlichkeit, Gesundheit und kultureller Einzigartigkeit werden bevorzugt)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- originale Kopien (künstliche Erlebniswelten, Themenparks etc. werden immer mehr angeboten, jedoch lassen sich diese Angebote schwer positionieren, denn die erforderliche Atmosphäre kann nicht inszeniert werden und das Wohlfühl der Kunden leidet darunter)</li> </ul> |
| ➤ Authentizität vs. originale Kopien: Die Kunden fordern Angebote mit Authentizität, Inszenierten Kopien mangelt es oft an Originalität.  |  |

Tab. 1: „Gegenüberstellung der Trends und Gegentrends“, Eigene Darstellung nach Bieger [2010]

Die Unterschiede zwischen den Trends und Gegentrends machen hier deutlich, dass die Angebote mit schlechter bis mittlerer Positionierung auf dem Tourismusmarkt keinerlei Chancen definieren. Um die gewünschte Nachfrage erzielen zu können, müssen die Angebote mit einer klaren und starken Positionierung in den Markt einsteigen.<sup>93</sup>

### 4.3 Tourismus in Frankreich

Frankreich ist eines der kultureichsten Länder der Welt. Insgesamt gibt es in Frankreich mehr als 40.000 geschützte Monumente. Insgesamt sind 7.819 Sehenswürdigkeiten zu besichtigen, davon sind 38 Sehenswürdigkeiten von der UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) als Welterbe geschützt und klassifiziert. In ganz Frankreich gibt es sowohl rund 8.000 Museen, mehr als 500 Festivals, Theater, Konzerte und Tanzveranstaltungen und moderne Ausstellungen, sowie zahlreiche Parks und Gärten. Frankreich bietet 5.500 km lange Küsten und Strände. Zudem ist die Gastronomie und die Küche Frankreichs eine besondere kulturelle Eigenschaft, die seit Jahrzenten zu den uralten und außergewöhnlichen Erben zählen. Insbesondere in den Gebieten Provence, Bretagne, Elsass, Burgund, sowie der Norden und der Südwesten (vor allem im Périgord) und auf Korsika spiegeln kulinarische Spezialitäten die Regionen wieder. Bekannte Spezialitäten sind Flammenkuchen, Baguettes, Käse, Meeresfrüchte, Wurstspezialitäten, sowie auch süße Nachspeisen wie Macarons und Crêpes. Frankreich ist bekannt für seine großen Anbaugelände mit den besten Weinen aus den Regionen Elsass, Burgund, Bordeaux und Languedoc-Roussillon.<sup>94</sup>

Die nachfolgende Statistik der UNWTO (United Nations World Tourism Organization) belegt, dass Frankreich mit 79,5 Mio. Ankünften jährlich das beliebteste Reiseziel weltweit ist. Diese Zahlen wurden mit Berücksichtigung unterschiedlicher Reisen ermittelt – 51% dieser Zahlen beinhalten die Urlaubsreisen, 15% die beruflich bedingten Reisen, sowie der Rest die Besuchs-, Gesundheits- und religiöse Reisen etc.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Bieger, Thomas [2010], S.121 f.

<sup>94</sup> Vgl. Rendezvousenfrance [2014], o.S.

<sup>95</sup> Vgl. Hartmann, Rainer [2013], S.23

| Land                     | Ankünfte (in Mio.) | Veränderung<br>(2010/2011) |
|--------------------------|--------------------|----------------------------|
| <b>1. Frankreich</b>     | 79,5               | +3,0                       |
| <b>2. USA</b>            | 62,3               | +4,2                       |
| <b>3. China</b>          | 57,6               | +3,4                       |
| <b>4. Spanien</b>        | 56,7               | +7,6                       |
| <b>5. Italien</b>        | 46,1               | +5,7                       |
| <b>6. Türkei</b>         | 29,3               | +8,7                       |
| <b>7. Großbritannien</b> | 29,2               | +3,2                       |
| <b>8. Deutschland</b>    | 28,4               | +5,5                       |
| <b>9. Malaysia</b>       | 24,7               | +0,6                       |
| <b>10. Mexiko</b>        | 23,4               | +0,5                       |

Tab. 2: „Die Top 10 der internationalen Touristenankünfte 2011“, Eigene Darstellung nach UNWTO [2013]

Auch wenn Frankreich im Jahr 2011 auf Platz eins lag, ist die Entwicklung der Regionen Asien, der Nahe Osten und Afrika in ihrer Wachstumsprognose stärker. Laut Hartmann waren in den 90ern die tragenden Kräfte in der Entwicklung die Regionen Europa und Nordamerika, nun werden die Regionen Europa und Nordamerika in ihrer Wachstumsphase zukünftig unterdurchschnittlich wachsen und sogar Marktanteile verlieren.<sup>96</sup>

## 4.4 Marktsituation der französischen Hotellerie

Statistiken des Ministeriums für Handwerk, Handel und Tourismus in Frankreich belegen, dass in Frankreich mittlerweile insgesamt ca. 17.000 Hotels tätig sind.

<sup>96</sup> Vgl. Hartmann, Rainer [2013], S.23



Die folgende Abbildung zeigt, wie die Anzahl der touristischen Unternehmen in Frankreich unterteilt wird.<sup>97</sup>

|  | Betriebe (in Tausend) | Betten (in Tausend) |
|--|-----------------------|---------------------|
| <b>Hotels</b>                            | 17,0                  | 1.238,6             |
| <b>Ferienwohnungen &amp; Pensionen</b>   | 2,3                   | 699,4               |
| <b>Campinghotels</b>                     | 7,8                   | 2.713,7             |
| <b>Feriendörfer &amp; Familienhäuser</b> | 1,1                   | 270,3               |
| <b>Bed &amp; Breakfast</b>               | 35,9                  | 71,8                |

Tab. 3: „Anzahl der touristischen Betriebe in Frankreich“, Eigene Darstellung nach DGCIS<sup>98</sup> [2013]

Diese 16.981 Hotels unterteilen sich in ca. 3.254 Kettenhotels und ca. 13.727 Individualhotels. Die nächste Abbildung zeigt die Marktanteile der Hotelketten in Frankreich.

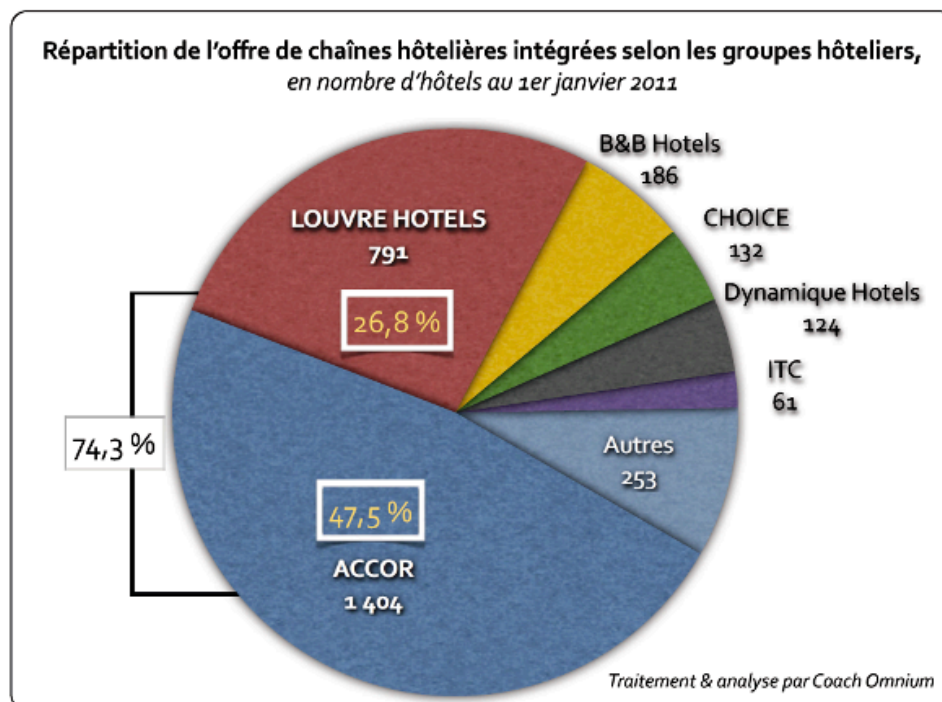


Abb. 6: „Marktanteile der Hotelketten in Frankreich“, Quelle: hr-infos [2011]

<sup>97</sup> DGCIS [2013], S.52 f.

<sup>98</sup> Die DGCIS (direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services) ist eine Direktion für die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie und Dienstleistungen in Frankreich. Sie dient als eine Zweigstelle für die Unterstützung des Ministeriums für Handwerk, Handel und Tourismus.

Sichtbar ist hier, dass zwei erfolgreiche Hotelketten den Hotelmarkt in Frankreich führen und mit fast 75% zusammen regieren. Die Hotelkette Accor mit 47,5% und die Louvre Hotels mit 26,8%. Die Louvre Hotels besitzen die Marken: Campanile (400 Hotels), Première Classe (251 Hotels), Kyriad (237 Hotels), Golden Tulip (141 Hotels), Tulip Inn (80 Hotels) und Royal Tulip (11 Hotels).<sup>99</sup> Die Accor-Gruppe besitzt laut dem Hotelverband Deutschland (IHA) weltweit um die 4.000 Hotels. Der Hotelgesellschaft Accor gehören die Marken: Ibis (1.738 Hotels) – davon sind 506 Hotels Ibis Budget Hotels (ehemalige Etap Hotels), Mercure (743 Hotels), Novotel (402 Hotels), Formule 1 (238 Hotels), Sofitel (121 Hotels), Pullman (81 Hotels), MGallery (68 Hotels) und Suitehotel (30 Hotels) und Adagio (90 Aparthotels).<sup>100</sup>

Die unten abgebildete Darstellung zeigt, dass der französische Hotelkonzern Accor auch weltweit eine führende Rolle auf dem Hotelmarkt für sich in Anspruch nehmen kann.

| Hotelkonzern     | Sitz | Zimmer '09 | Zimmer '08 | Hotels '09 | Hotels '08 |
|------------------|------|------------|------------|------------|------------|
| InterContinental | UK   | 619.851    | 585.094    | 4.186      | 3.949      |
| Wyndham          | USA  | 592.880    | 550.576    | 7.043      | 6.544      |
| Marriott         | USA  | 545.705    | 521.201    | 3.088      | 2.921      |
| Hilton           | USA  | 544.361    | 498.174    | 3.259      | 2.967      |
| Accor            | F    | 478.975    | 461.698    | 3.982      | 3.871      |

Abb. 7: „Weltrangliste der Hotelkonzerne“, Quelle: IHA [2010]

Auch in der Budget-Hotellerie ist Accor eines der erfolgreichsten Hotelunternehmen. Bei der Einführung der Low-Budget Hotels war die Accor Gruppe jahrelang alleiniger Betreiber dieses Geschäftes. Doch nach der großen Entwicklung der Hotelbranche wurden zunehmend mehr Wettbewerber auf das Geschäft aufmerksam. Diese stiegen ebenfalls in diesen potentialen Markt und somit entwickelte sich eine neue attraktive Marktnische. Doch nach wie vor ist die Hotelkette Accor mit ihrer Marke Etap-Hotels (mittlerweile Ibis Budget-Hotels) und Formule 1 in diesem Segment Marktführer.<sup>101</sup> Diese bestätigt die folgende Abbildung, die die Marktanteile der Budgethotellerie in den Ländern Frankreich, England, Deutschland, Spanien und Italien zeigt. Laut Statistiken von Accor wird in Frankreich der stärkste Marktanteil der Budget-Hotels prognostiziert.

<sup>99</sup> Vgl. Louvrehotels [2014], o.S.

<sup>100</sup> Vgl. Accor [2014], o.S.

<sup>101</sup> Vgl. Reinecke, Sven [2010], S.132

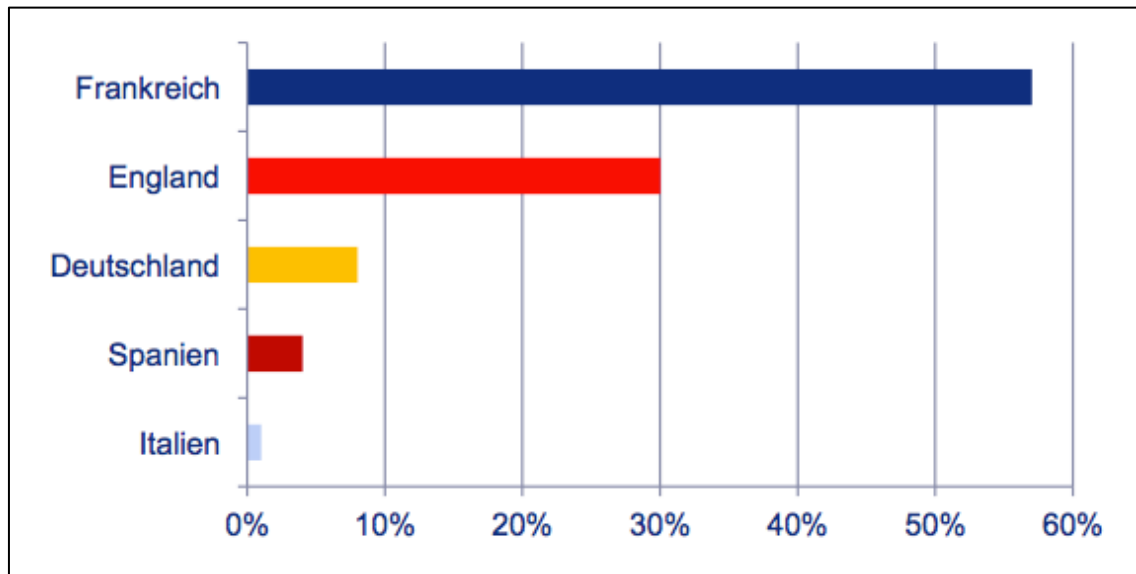


Abb. 8: „Marktanteil der Budgethotellerie pro Land“, Quelle: Accor [2013]

In der nächsten Abbildung werden einige der großen Hotelkooperationen mit ihrer Hotelanzahl im Hotelmarkt Frankreich dargestellt. Ebenso werden die Umsätze und Entwicklungen im Hotel, im dritten Feld die Anzahl der verfügbaren Gästezimmer, danach die Umsätze und Entwicklungen der verfügbaren Zimmer und im letzten Abschnitt die durchschnittlichen Kapazitäten der Zimmer, die genutzt werden – gekennzeichnet.

| Nom de la chaîne             | HÔTELS<br>France 2013 | SOLDE<br>EVOLUTION<br>HÔTELS /<br>2012 (*) | CHAMBRES<br>France 2013 | SOLDE<br>EVOLUTION<br>CHAMBRES /<br>2012 (*) | Capacité<br>moyenne :<br>chambres par<br>hôtel |
|------------------------------|-----------------------|--|-------------------------|--|--|
| LOGIS                        | 2 435                 | -52  | 47 337                  | -1 219                                       | 19   |
| CHATEAUX & HÔTELS COLLECTION | 517                   | -106                                       | 14 229                  | -3 180                                       | 28   |
| BEST WESTERN                 | 304                   | -9   | 16 101                  | -284   | 53   |
| INTER-HOTEL                  | 282                   | -4   | 12 684                  | -160   | 45   |
| CONTACT HOTEL                | 268                   | 8  | 7 365                   | 180  | 27   |
| CITOTEL                      | 222                   | 3  | 6 592                   | 97   | 30   |
| HOTUSA HOTELES et EWH        | 214                   | 8  | 13 056                  | 986  | 61   |
| RELAIS DU SILENCE            | 136                   | 4  | 3 033                   | 81   | 22   |
| HOTELS & PREFERENCE          | 132                   | 14   | 6 793                   | 583  | 51   |
| RELAIS & CHATEAUX            | 128                   | 2  | 3 254                   | 140  | 25   |

Abb. 9: „Anzahl der Hotelkooperationen in Frankreich“, Quelle: Coachomnium [2013]

Demnach ist die größte Hotelkooperation die Logis-Hotels mit rund 2.435 Hotels. Gefolgt mit einem großen Unterschied von den Chateaux & Hôtels Collection mit 517 Hotels. Die Logis Hotels betreiben mit ihren Hotels und Restaurants eine Hotelkooperation in Frankreich, die vor allem kleinen und ländlichen Hotels angeschlossen sind.<sup>102</sup> Die Chateaux Hotels sind besondere Schloss- und Strandhotels, die in rund 500 verschiedenen Zielgebieten zu finden. Speziell in Frankreich und in den Regionen Provence – Alpes – Côte d'Azur betreiben sie 60 Hotels und 16 Restaurants.<sup>103</sup>

In Deutschland wird die Privathotellerie gegenüber der Kettenhotellerie bevorzugt. Die Statistiken laut Hotelverband Deutschland (IHA 2010 und Statistisches Bundesamt 2010) belegen, dass der Anteil der Markenhotels im Jahr 2009 bei 10,6% lagen – das sind ca. 3.902 von 35.891 Hotels in Deutschland. Dennoch generieren Kettenhotels einen höheren Umsatz im Gegensatz zu den Privathotels.<sup>104</sup> Im Vergleich dazu wird in Frankreich – vor allem durch die starke Marktpräsenz von Accor – eine höhere Rate der Marken bzw. Kettenhotels ermittelt. In Anlehnung an die Differenzierung der Hotels in Organisationsformen (Vgl. hierzu Kapitel 2.1) stellt sich abschließend die Hotelsituation in Frankreich mit der Abbildung 10 wie folgt dar.



Abb. 10: „Hotelsituation in Frankreich“, Eigene Darstellung

<sup>102</sup> Vgl. Logishotels [2014], o.S.

<sup>103</sup> Vgl. Chateauxhotels [2014], o.S.

<sup>104</sup> Vgl. Reinecke, Sven [2010], S.131 f.

## 5 Chancen und Risiken

In diesem Abschnitt werden die Chancen und Risiken der Individualhotellerie, sowie auch von der Marken- bzw. Kettenhotellerie aufgezeigt. Die Vor- und Nachteile werden verstärkt dargestellt, um die möglichen Marktchancen analysieren zu können. Anhand der marketingpolitischen Instrumente wird aufgezeigt, in welchen Bereichen sich die Marken- und Individualhotels differenzieren und besondere Stärken und Schwächen aufweisen. Um einen direkten Vergleich der Hoteltypen schaffen zu können, wird neben den marketingpolitischen Instrumenten der Bereich Kosten und Beiträge näher analysiert. Die Kosten und Beiträge befassen sich mit den Kostenstrukturen der selbstständigen Hotels, die sich Kooperationen oder Franchise-Gebern anschließen.



Abb. 11: „Die Gewichtung der Hoteltypen“, Eigene Darstellung

Mit der Veränderung und dem großen Wandel in der Hotelbranche, ergeben sich jedes Jahr auch für die einzelnen Hotels neue Chancen und Risiken. Die Globalisierung der Märkte verursacht in dieser Branche eine steigende Nachfrage- und Angebotspolitik.<sup>105</sup>

„Ersteres trifft auf die Hotellerie zu, da aufgrund der Globalisierung Destinationen weltweit konkurrieren, eine steigende Markttransparenz zu beobachten ist und eine höhere Intensität des Preis- und Produktwettbewerbs festzustellen ist. Letzteres betrifft die Hotellerie weniger, da das Angebot der Tourismusleistungen nicht beliebig austauschbar und verlagerbar ist, zumal es eng an die natürlichen Standortfaktoren wie Berge, Seen, Sehenswürdigkeiten, Kulturgüter gebunden ist.“<sup>106</sup>

<sup>105</sup> Vgl. Naschberger, Christl [2002], S.59

<sup>106</sup> Smekal, C., Handler, H. [1998], S.59

Die Chancen der Hotelbranche bringen mögliche Herausforderungen und die Risiken jegliche Bedrohungen für die Hoteliers mit. Aufgrund der aktuellen Marktsituation haben viele Individual- und Markenhotels ihre eigenen Stärken und Schwächen, denn dadurch differenzieren sie sich. Aktuelle Trends im Tourismus bestätigen die große Entwicklung und Nachfrage der Hotelbranche. Eine große Entwicklung stellen die technologischen Aspekte dar, denn die Möglichkeiten der Informationstechnologien sind weit voraus und werden nicht von allen Hoteliers genutzt. Neben Chancen und Herausforderungen, bieten sich schnell auch Gefahren und Risiken an. Die Auswirkung der Globalisierung können folgende Gefahren mit sich bringen, z.B. Krieg, Gewalt und Terrorismus, als auch Seuchen und Krankheiten können viele neue Touristen abschrecken. Somit wird die Entwicklung im Land verhindert und die Tourismusraten sinken. Genauso können politische Bedingungen und die Umweltverschmutzungen im Land große Herausforderungen für die Hoteliers darstellen. Um die Nachfrage im eigenem Hotel steigern zu können, müssen negative Aspekte zu positiven Chancen umgewandelt werden, so dass mit touristischen Angeboten der Kunden angelockt werden kann. Touristische Angebote können sein: die gute Infrastruktur des Standortes oder die neusten technologischen Entwicklungen des Hoteliers. Die bestmögliche Strategie ist jedoch, eine Stärken-Schwächen-Analyse zu erstellen. Dadurch kann jedes Hotel die Stärken und Besonderheiten der Dienstleistung erkennen und erfolgreich vermarkten.<sup>107</sup>

„Die Analysen der grundlegenden Stärken und Schwächen sind unternehmensspezifisch und sollten Aufschluss darüber geben, über welche Stärken und Defizite ein Unternehmen verfügt. Auf der einen Seite sollten sich Unternehmer möglicher Schwächen bewusst sein beziehungsweise gegebenenfalls daran arbeiten, um sie abzuschwächen, und auf der anderen Seite sollten die Stärken und Chancen zum eigenen Vorteil genutzt werden.“<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Naschberger, Christl [2002], S.88 f.

<sup>108</sup> Gardini, Marco [1996], S.119 ff.

## 5.1 Marketingpolitische Instrumente

Die klassischen marketingpolitischen Instrumente enthalten die 4 P's, die im Abschnitt 3.4.2 näher erläutert wurden. Jedoch wurden diese auch von vielen fachspezifischen Marketingleuten unterschiedlich erweitert. Aufgenommen werden in dieser Arbeit weitere Bereiche: People/Personen und physical Environment/physische Ausstattung. Hier werden Personalaspekte und die besondere Ausstattung der Hoteldienstleistung betrachtet. Somit wird bei dieser Arbeit der Marketing-Mix in der Hotellerie aus 6 Komponenten gekennzeichnet, die erweiterten Bereiche werden in der Abbildung 12 dargestellt. Der Marketing-Mix wird mit seinen Instrumenten die Stärken und Schwächen der Individual- und Markenhotellerie darstellen. Die ausgewählten Instrumente beschreiben ebenso die Chancen und Risiken auf dem Hotelmarkt und analysieren in jeder Hinsicht die Eigenschaften und Differenzierungen der Hoteltypen.

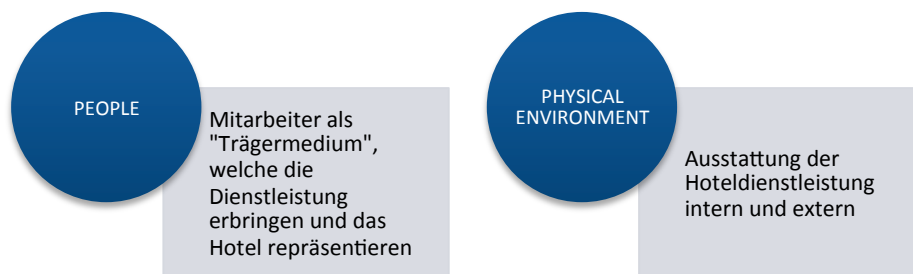


Abb. 12: „Erweiterter Marketing-Mix in der Hotellerie“, Eigene Darstellung nach Gruner [2008]

### 5.1.1 Product/Produkt

In Anlehnung an Hänssler wird die Produkt- und Leistungs politik folgend definiert: „Unter der Produkt- und Leistungs politik innerhalb des Hotel-Marketings kann man alle Maßnahmen verstehen, die für die angebotenen Leistungen eine bessere Akzeptanz beim Gast erreichen sollen. Sie gilt als „Herzstück“ des operativen Hotel-Marketings sowie als wichtigstes Instrument innerhalb des Marketing-Mix [...].“<sup>109</sup>

Die Dienstleistung wird beim Hotelier als persönliche Ansprache zu dem Kunden gesehen. Der gebuchte Urlaub soll den Gästee Erwartungen entsprechen und dazu beitragen, die Gäste mit der vollsten Zufriedenheit zu beherbergen. Denn ausschlaggebend ist die Entscheidung, ob der Kunde wieder das Hotel beim nächsten Urlaub bevorzugt oder nicht. Beim Individualhotel werden die Gäste direkt und persönlich empfangen und angesprochen. Im Gegensatz zum Markenhotel, die ihre Kunden meistens gar nicht

<sup>109</sup> Hänssler, K.H. [2011], S.213

kennen und ihre Vorlieben und Interessen nicht wissen, kann das Privathotel mit dieser Eigenschaft den Kunden schnell begeistern. Das Privathotel kann somit auch beim nächsten Besuch der Kunden auf die Vorlieben eingehen und die besonderen Erwartungen umsetzen. Darüber hinaus bringt das Individualhotel die Individualität und Unverwechselbarkeit mit. Die Kunden behalten diese feinen Details positiv in Erinnerung und erzählen diese weiter. Die Gäste werden beim Privathotel so empfangen, als wären sie bei Freunden oder Bekannten, denn die meisten Privathotels legen großen Wert auf eine persönliche, familiäre und beruhigende Atmosphäre.

Jedes einzelne Haus einer Marke besitzt ein einheitliches Konzept, wodurch die Kunden die Marke zuordnen können. Die Konzepte werden bei jedem einzelnen Markenhotel ähnlich umgesetzt, schließlich soll die Marke einen Wiedererkennungswert besitzen und bei den Kunden ein positives Image schaffen. Jedoch kann das Image auch durch die vielen Kooperation- und Franchisehotels geschwächt oder sogar zerstört werden. Denn auch das Verhalten der Kooperationspartner hat ein Einfluss auf das gesamte Unternehmensbild. Ein Vorteil der Markenhotellerie ist, dass diese Hotels oft ein modernes Design, außergewöhnliche Architekturen, bekannte Gemälde und aufmerksamkeitsstarke Einrichtungen mit frischen Konzeptionen anbieten. Dagegen erzählt meistens jedes Individualhotel eine eigene Geschichte und die Inhaber prägen ihre Häuser mit ihren eigenen Lebensphilosophien. Neben der Einrichtung und Beherbergung ist die Gastronomie eines Hotels von sehr wichtiger Bedeutung. Bei Ketten und Kooperationen werden teilweise die Speisen von Fremdfirmen serviert. Im Gegenteil zu Privathotels: dort gibt es meistens einen Privatkoch der seine eigenen kulinarischen Speisen serviert und Besonderheiten der regionalen Küche berücksichtigen kann. Die Fremdfirmen bei Markenhotels besitzen ein einheitliches Konzept, welches sehr international gehalten wird, um es dadurch jeder Zielgruppe anpassen zu können. Die Menüs beinhalten meistens dieselben Speisen und berücksichtigen oftmals keine Besonderheiten der regionalen Küche. Oftmals entsprechen diese Speisen den Kantineküchen in Großfirmen.

### **5.1.2 Price/Kontrahierung**

Die Preise in der Hotelbranche werden je nach Kapazitätsauslastungen angepasst und gebildet. Die üblichen Preislisten von früher werden nicht mehr erstellt. Die Preise variieren und werden nach Saisonzeiten, nach Buchungszeitpunkt, ebenso nach Zimmerkategorien individuell ermittelt. Um wettbewerbsfähig bleiben zu können, müssen die Zimmerpreise bei der Preisgestaltung gut durchdacht werden. Bei Hotelketten wird die Preisgestaltung von Yield-Management-Programmen übernommen. Das Yield-Management versucht Ertrag und Aufwand im Unternehmen zu optimieren und dadurch die besten Preise zu bilden. Ein Kettenhotel hat in der Regel eine Yield-



Management-Abteilung mit einem Yield-Manager, der mit Hilfe von entsprechenden Software-Programmen zeitnah die bestmöglichen erzielbaren Preise festlegt. Ein Individualhotel hat meistens nicht die personellen und finanziellen Ressourcen, um permanent den richtigen Yield zu ermitteln. Jedoch kann die Abhängigkeit von einer Hotelkette oder Kooperation bei der Preisbildung zu einer eingeschränkten Entscheidungsfreiheit führen. Das Individualhotel ist bei der Preisbildung wesentlich selbständiger und darf gegebenenfalls den Kunden Rabatte, Skonto etc. gewähren. Die kurzen Entscheidungswege sind bei den Individualhotels von großem Vorteil, denn der Handlungsweg wird beschleunigt und die Gäste sind somit schneller zufrieden und kommen gerne wieder. Trotz allem ist die Gestaltung von fairen Preisen nicht einfach und das Individualhotel muss sich bei der Preisbildung den Wettbewerbern anpassen, um einen Gewinn erzielen und die Zimmer auslasten zu können. Die Markenhotellerie hat in diesem Sinne eine eigene Abteilung für die Erzielung des Umsatzes und Vermeidung von Leerkapazitäten und wird dadurch in diesem Bereich entlastet.

### **5.1.3 Physical Environment/physische Ausstattung**

Im vorherigen Abschnitt wurden die Vor- und Nachteile der Dienstleistung im Produkt-Mix der Privat- und Markenhotellerie geschildert. Die physische Ausstattung beschäftigt sich im Marketing-Mix mit ähnlichen Schwerpunkten:

- Service
- Ansicht
- Geschmack
- Berührung
- Umfeld
- Einrichtung
- Konzept

Bei der Umsetzung einer Hoteldienstleistung spielt ebenso das Umfeld, das Gebäude, die Rezeption, das Restaurant und die Gestaltung der Zimmer, Kundenlounge etc. eine wichtige Rolle. Das Ziel ist es, durch die gezielte Gestaltung der Atmosphäre den Kunden mit physischen Aspekten zu begeistern und zu überzeugen. Schließlich ist die Hoteldienstleistung nicht physisch greifbar, sodass beim Kunden andere ähnliche Sinne oder Gefühle erreicht werden müssen, um mit der Qualität der Dienstleistung überzeugen zu können. Die Privat- und Individualhotellerie überzeugt mit ihrer physischen Ausstattungen, indem die einzelnen Häuser folgende Aspekte berücksichtigen und pflegen:

- individuelle Einrichtungen in allen Räumen (Zimmer, Lounge, Restaurant, usw.)
- jedes Gästezimmer ist oft einzigartig eingerichtet und oft geprägt von einer Geschichte
- persönliche und kulturelle Noten bei Design, Dekoration, Gestaltungen, Farben
- kulinarische Speisen passend zur Destination
- unverwechselbares und eigenes Konzept

Allerdings sind teilweise manche Privathotels sehr altmodisch im Design und leben veraltete Konzepte, da sie finanziell meistens unter mangelndem Kapital leiden und keine bzw. nur im begrenzten Rahmen neue Investitionen tätigen können. Für ein Privathotel ist es sehr wichtig, mit dem Produkt und der physischen Ausstattung sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Nur mit einem besonderen und individuellen Design kann es einem Privathotel gelingen, ein einzigartiges Profil zu schaffen. Denn der zukünftige Trend lenkt den heutigen deutschen Kunden in Richtung Individualität, Einzigartigkeit in der Konzeption und Design, mit dem Ziel, dass die Kunden schnell vom stressigen Alltag abschalten können. Hier kann das Individualhotel gegenüber dem eher „gesichtslosen“ Kettenhotel klar punkten.

Die wesentlichen Vorteile bei der Markenhotellerie liegen im modernen und teuren Design. Die wichtigsten Räume, wie z.B. Gästezimmer, Lounge, Restaurant usw. entsprechen oft in Faktor Design jungen, frischen und modernen Häusern. Die Renovierungen der Hotels und die Investitionen in neue Einrichtungen zeigen, dass die meisten internationalen Markenhotels eine hohe Kapitalstruktur besitzen und nicht unter finanziellen Problemen leiden. Ein Markenhotel bietet in der Regel größere Gästezimmer mit besseren Ausstattungen wie z.B. WLAN in den Zimmern.

Die meisten Markenhotels charakterisieren sich ebenso bei der Standortauswahl. Die Infrastruktur gehört genauso zu den wichtigsten Kriterien, die richtige Zielgruppe erreichen zu können. Bei der Entscheidung eines selbstständigen Hotels, sich einer Kooperation anzuschließen, werden oftmals die Standortkriterien betrachtet. Die Auswahlkriterien werden im Abschnitt der Kosten und Beiträge näher analysiert. Die Stärken der Markenhotels zeichnen sich ebenso durch die Vielfalt der Angebote aus: die meisten Hotels besitzen für die Geschäftsleute die notwendigen Konferenzräume und für schwerbehinderte Kunden die barrierefreien Zimmer und für Kinder Spiel- und Unterhaltungsmöglichkeiten. Auch die immer neu entwickelten Marken mit frischen Konzepten sprechen die meisten Kunden mit starker Markensensibilität an.

Mittlerweile schauen sich die Markenhotels die Individualität bei Privathotels ab und setzen diese in ihren eigenen Konzepten um. Bei Hotelketten ist in der Regel die Gestaltung in allen Zimmern identisch. Der Kunde empfindet bei der Einrichtung nichts besonderes und findet somit keine persönlichen Details. Die Lösungen bei den Einrich-

tungen liegen bei den Zielgruppen, die angesprochen werden sollen. Das Einrichtungskonzept sollte auf die Zielgruppe gerichtet und angepasst werden, um letztlich auf die persönlichen Bedürfnisse und Vorlieben des Kunden eingehen zu können. Dies setzten manche Hotelkooperationen um, z.B. die Romantik Hotels. Diese bieten ihren Gästen unterschiedliche Konzepte und Einrichtungen in jeden Räumen an.

#### 5.1.4 People/Personen

Die Personen, die im bzw. für das Hotel arbeiten, sind wichtige Bestandteile für das Unternehmen. Die Hotelmitarbeiter erbringen die Dienstleistung an den Hotelkunden und repräsentieren somit das Unternehmensbild gegenüber dem Gast nach außen. Die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur haben einen wichtigen Einfluss auf die Dienstleistungsqualität und können als Wettbewerbsvorteil genutzt werden. Denn im Gegensatz zu anderen Erfolgsfaktoren, wie die Produktqualität und die Kundenorientierung können die Mitarbeiter von den Konkurrenten nicht kopiert werden.<sup>110</sup> Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, ist die Planung von Personal sehr aufwendig und zeitintensiv. Die Unternehmenskultur innerhalb eines Hotels ist ebenso wichtig, denn in der Hinsicht sollten die Führungskräfte und Mitarbeiter die Werte des Hotels leben und auf die Dienstleistungsqualität achten. In der Hotelbranche weisen die Individual- und Markenhotels viele Stärken und Schwächen im Hinblick auf Personal auf. In Anlehnung an Gruner werden folgende Aspekte als Vorteile eines Individualhotels genannt.<sup>111</sup>

- Hotelier meist Eigentümer und Geschäftsführer und somit Garant für Gastlichkeit
- Ausgeprägte Loyalität der Mitarbeiter

Beim Privat- und Individualhotel gelten diese Punkte wesentlich zu den positiven Stärken bei der Durchführung und Überbringung der Dienstleistung durch die Mitarbeiter. Dadurch dass die Hoteliers ihre Betriebe sehr familiär betreiben, herrscht oft eine stimmige und angenehme Atmosphäre zwischen allen Mitarbeitern.

Die Schwächen der Privathotellerie liegen allerdings bei der Schulung und Förderung des Personals. Die meisten Probleme bestehen in der Rekrutierung und Weiterbildung der Mitarbeiter, denn bei der Fortbildung müssen die Arbeitgeber die Kosten selbst tragen und die Schulungen finanzieren können. Ein Individualhotel hat meistens nicht die Möglichkeit, eine Weiterbildung für die Mitarbeiter zu finanzieren, wie bei der Markenhotellerie.

---

<sup>110</sup> Vgl. Hänssler, K.H.[2011], S.141

<sup>111</sup> Vgl. Von Freyberg, B., Gruner, A., Lang, M. [2012], S.13

Die Markenhotellerie bietet für ihre Mitgliederhotels Schulungen an, große Hotelkonzerne sogar Karriereprogramme für Nachwuchskräfte. Dadurch wird das Hotel in der Hinsicht entlastet und kann seinen Mitarbeitern eine Fortbildung ermöglichen. Aus diesem Grund haben die meisten Individualhotels Probleme talentierte und engagierte Mitarbeiter einzustellen. Da die Markenhotels oft bessere Gehälter zahlen und über einen gewissen Bekanntheitsgrad verfügen, werden gute oftmals zum Erfolg beitragende Mitarbeiter leichter gefunden und eingestellt. Ein weiterer Nachteil der Individualhotellerie kann sein, dass die Führungskräfte und Besitzer eine ungenügende Ausbildung aufweisen und deshalb das Management in den Familienbetrieben oftmals als schlechte Organisation gesehen wird.

### 5.1.5 Placement/Distribution

Im Placement der sogenannten Distributionspolitik wird zwischen direkter und indirekter Vermittlung unterschieden. Laut Hänssler wird die direkte und indirekte Distribution in der Hotellerie wie folgt verstanden: [...] „Direkte Distribution liegt vor, wenn der Hotelier sein Produkt, d.h. die Hotelleistung direkt (ohne Zwischenschaltung von Dritten oder sog. Reisemittlern) an den Endverbraucher verkauft. Unter indirekter Distribution versteht man, wenn zwischen den Produzenten (dem Hotelier) und den Konsumenten (dem Gast) mindestens eine Ebene von Absatzmittler geschaltet ist.“<sup>112</sup> Zu den klassischen indirekten Absatzmittlern gehören: Reisebüros, Firmenreisestellen, Reiseveranstalter, lokale Tourismusstellen, Veranstaltungsveranstalter bzw. Eventagenturen, Hotel-Repräsentanzen und weitere diverse Absatzmittler. Die grundsätzlichen direkten Vertriebswege sind: der schriftliche Verkauf z.B. über Hotelprospekte, der telefonische Verkauf und der persönliche Verkauf.<sup>113</sup> Das Internet dient heutzutage als direkt und indirekt gleichzeitig. Bei der direkten Vermittlung wird meistens die eigene Internetseite eines Hoteliers genutzt, indem die Kunden auf der Homepage direkte Reservierungen tätigen können. Der indirekte Weg erfolgt über Buchungsportale, wie z.B. HRS.de, Reise.com, weg.de, expedia.de, booking.com, usw.

Wie in Abschnitt 3.4.3 Marketing-Mix beschrieben, dient die Distribution als eine Unternehmensfunktion, die Dienstleistung zum richtigen Zeitpunkt der richtigen Zielgruppe am richtigen Ort auf dem richtigen Distributionsweg an den Endkunden zu vermitteln.<sup>114</sup> Somit schafft die Distributionspolitik für die meisten Hotels wesentliche Vorteile: Die Hotelkooperationen unterhalten zentrale Reservierungsbüros, in deren Call Center die

---

<sup>112</sup> Hänssler, K.H. [2011], S.226

<sup>113</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.226 ff.

<sup>114</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.226

Kunden direkt telefonisch ihre Buchungen tätigen können. Weiterhin pflegen diese zentralen Reservierungsbüros den Kontakt zu den ausländischen Reiseveranstaltern und sonstigen Absatzmittlern.

Darüber hinaus erhalten die selbstständigen Hotels nach dem Beitritt zu einer Hotelkooperation elektronische Reservierungssysteme. Damit sind sie über Reisebüros, Internetseiten mit Direktbuchungsmöglichkeiten schneller und einfacher buchbar, dies ermöglicht eine schnellere Kundengewinnung. Große Hotelkooperationen und internationale Hotelkonzerne sind meistens auf internationalen Fachmessen vertreten. Diese tragen dazu bei, eine flächendeckende Präsenz über eine Vielzahl von Absatzmittlern zu erreichen und damit höhere Chancen bei der Gewinnung neuer Gäste, die bereits Kunden bei den jeweiligen Absatzmittlern sind zu akquirieren. Zu den bekanntesten touristischen Fachmessen innerhalb von Deutschland gehören: die ITB (Internationale Tourismusborse), GTM (German Travel Markt), die Imex (Internationale Messe der Kongress-, Meeting-, Event- und Incentivebranche) und die WTM (World Travel Markt), die bekannteste internationale Tourismusmesse in London.<sup>115</sup>

Bei einem Privat- und Individualhotel dagegen werden Kosten gespart und direkte Absatzwege bevorzugt. Denn bei der direkten Distribution fallen keine Provisionen an das Reisebüro, Reiseveranstalter etc. an. Bei einem Privathotel werden aufgrund der Kostenstruktur und des geringeren Umsatzes die indirekten Absatzwege selten genutzt. Ein Einzelhotel kann sich weder teure Messebeteiligungen noch die Einrichtung einer Internetseite mit Buchungsmöglichkeit leisten. Die meisten Individualhotels unterhalten eine einfache Internetseite ohne direktes Buchungstool (Vgl. persönliche Erfahrung aus einem Praktikum bei DER Touristik Frankfurt, Produktmanagement Frankreich/Österreich, November 2013 – April 2014). Ebenso hat ein Privathotel geringe Vertriebschancen, da selten Beziehungen und Kontakte zu internationalen Vertriebswegen gepflegt werden. Allerdings wurden in Ansicht von Hänssler folgende Feststellungen gemacht. Der Standort, die Betriebsgröße und die Organisationsform (Individual- oder Markenhotellerie) bestimmen die Distributionsformen (direkt oder indirekt) und müssen daher von Anfang an berücksichtigt werden. Dadurch dass ein hoher Direktbucher-Anteil bei deutschen Einzelgästen in Einzel- und Ferienhotels sichtbar ist, buchen auf der anderen Seite die ausländischen Gruppengäste in Stadt- und Kettenhotels öfter über indirekte Vertriebswege.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.226 ff.

<sup>116</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.227

### 5.1.6 Promotion/Kommunikation

Die erfolgreiche Kommunikationspolitik eines Hotels fängt mit dem Erscheinungsbild nach innen und nach außen an. Innerhalb eines Unternehmens ist das Corporate Image das Fremdbild nach außen und die Corporate Identity das Selbstbild nach innen. Somit sind beide selbst- und fremddefinierte Bilder eines Unternehmens und wesentliche Bestandteile für die Vermittlung der Dienstleistung. Bei der Kommunikation werden wesentliche Kanäle genutzt, um die Dienstleistung richtig zu vermarkten und die Zielgruppe konkret anzusprechen. Zu den grundsätzlichen Kanälen gehören: die Verkaufsförderung (inkl. POS = Point of Sale), Public Relations und die Werbung.<sup>117</sup>

Dadurch dass die Markenhotels ein übergreifendes Marketing für alle Ketten und Kooperationen durchführen und die Privathotels ihr eigenes Marketing betreiben, liegen hier die großen Stärken bei den Markenhotels. Das Corporate Design ermöglicht den Ketten und Kooperationen einen weltweiten Bekanntheitsgrad, den sie durch ihre Logos, Markenzeichen, Personal-Outfits, Werbegeschenke, Visitenkarten etc. erreichen. Die einzelnen Bereiche der Kommunikationspolitik werden in der Hinsicht bei der Markenhotellerie professioneller betrachtet und konkreter vermittelt. Dabei hat ein Privathotel keine großen Chancen gegen die internationale Markenhotellerie, ebenso hat es große Schwierigkeiten ein internationales Image zu schaffen und einen Bekanntheitsgrad im Hotelmarkt zu erreichen. Dadurch gewinnen die meisten Markenhotels die vielen Erstgäste und binden sie somit zu ihren Stammkunden. Aus diesen Gründen entscheiden viele der Privat- und Individualhotels, sich einem Franchise- oder Kooperationssystem anzuschließen.

Das sogenannte POS (Point of Sale) wird als gastbezogene Verkaufsförderung bezeichnet. Die wichtigsten Schwerpunkte setzen die Hotels bei der Einsetzung des POS direkt vor Ort. Dabei werden spezielle Broschüren/Flyer, Plakate, Aufsteller vor der Tür oder im Gebäude, sowie Kundenkarten als Kundenbindungsaktionen genutzt.<sup>118</sup> Dadurch dass die internationalen Marken über ein gewisses Kapital verfügen, werden diese Aktionen öfters im Kundenbindungsprogramm eingeplant. Doch das POS zählt nicht zu den teuersten Marketing-Aktionen innerhalb der Kommunikation, deshalb nutzen die Einzel- und Individualhotels ähnliche Strategien um neue Kunden gewinnen und binden zu können. Neben der Verkaufsförderung und der Werbung gilt die PR-Arbeit als kurzfristiges Ziel eines Unternehmens innerhalb der Kommunikation. Die Public Relations pflegt in der Öffentlichkeit das Unternehmensbild und baut vor allem Sympathie zum Gast auf.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.240 f.

<sup>118</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.241 f.

<sup>119</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.242

Die meisten Hotels versuchen auf diesem Wege, die Kunden mit Aktivitäten, wie z.B. Tag der offenen Tür oder mit gewissen Veranstaltungen (z.B. Golftunier, Weihnachtsmarkt etc.) zu gewinnen. Ein Vorteil der Markenhotels ist hierbei die Verfügung über großzügige Räume und Hotelgelände. Die Individualhotels gestalten für die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit Aktionswochen, wie z.B. spezielle kulinarische Speisen und Spezialitäten, Weinproben oder Kochkurse mit dem Küchenchef.<sup>120</sup> So gesehen erreichen beide Hoteltypen mit PR-Aktionen einen gewünschten internationalen Ruf bzw. einen Bekanntheitsgrad in der Umgebung.

## 5.2 Kosten und Beiträge

Ein weiterer Aspekt für die Beurteilung der Vor- und Nachteile der Hoteltypen beinhaltet die Auswertungen der jährlichen Kosten, die ein Kooperations- und Franchisehotel erbringen muss. Die Hotels, die sich Kooperationen und Franchisegebern anschließen, müssen jährliche Kosten und Beiträge an die internationalen Hotelgesellschaften zahlen. Ebenso fordert die Anschließung an eine Kooperation gewisse Aufnahmekriterien, die ein Hotel erfüllen muss. Dabei werden die wesentlichen Kriterien betrachtet sowie Beispiele aus Zahlen und Fakten der abgeschlossenen Verträge genannt. In Anlehnung an Hänssler wird folgende Ergänzung zu den Herausforderungen und Gefahren der Anschließung einer Hotelkooperation gebracht.

„Erfolgreiche Hotelkooperationen zeichnen sich durch anspruchsvoll formulierte Aufnahmekriterien aus. Sind die Kriterien „weich“ formuliert, lassen sich im ersten Schritt zwar mehr Mitglieder gewinnen, allerdings besteht die Gefahr, dass die Kooperation aufgrund der stark unterschiedlichen Kooperationspartner in der Innen- und Außenwirkung kein eigenständiges Profil gewinnt und als Marke nicht wahrgenommen wird.“<sup>121</sup>

Die Vertragsabschließung mit einer Hotelkooperation beinhaltet unterschiedliche Kosteninhalte und -varianten, jedoch ähneln sie in der Struktur einer Vertragsabschließung mit einem Franchisegeber. Die wesentlichen Kosten einer Vertragsabschließung sind folgende: einmalige Aufnahmegebühren, laufende Mitgliedsbeiträge, Kosten für übergreifende Funktionen (z.B. neue Reservierungssysteme, Marketing und PR-Aktionen, Ausstattung von Werbematerialien und anderen Marketingtätigkeiten, ebenso eine unverzinsliche Geschäftseinlage).<sup>122</sup> Die Zusammenschließung mit einem Franchisegeber

---

<sup>120</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.243

<sup>121</sup> Hänssler, K.H. [2011], S.67

<sup>122</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.67

regelt gleichzeitig die Rechte und Pflichten beider Vertragspartner. Ein Franchise-Vertrag wird in der Hotelbranche auch Konzessionsverkauf genannt. Im Grunde genommen stellt der Franchisegeber dem Franchisenehmer sein Konzept gegen Entgelt zur Verfügung. Der Franchisenehmer zieht daraus seinen Nutzen und beide Vertragsparteien generieren ein erfolgreiches Geschäft. Das Konzept eines Franchisegebers beinhaltet folgende Bestandteile<sup>123</sup>

- Internationale Buchungssysteme werden mit neuester Technologie genutzt
- Die Markennutzung mit örtlich und sachlich limitierter Markenlizenz
- Betriebs, sowie Vertriebs Know-how geleistet
- Schulung von Management und Personal wird übernommen

Die Hotelkooperation „Romantik Hotels & Restaurants International“ gehört zu den ältesten und erfolgreichsten Kooperationen in der Hotellerie. Innerhalb von Deutschland besitzen sie rund 109 Hotels und im Ausland mittlerweile um die 97 Hotels.<sup>124</sup> Im folgenden Abschnitt werden die Romantik Hotels als Beispiel die Aufnahmekriterien einer Hotelkooperation verdeutlichen und inhaltliche Fakten klarstellen. Folgende Schwerpunkte beschreiben die Aufnahmekriterien für die Bewerber der Romantik Hotels:<sup>125</sup>

- historisch gewachsenes Haus
- Standortauswahl
- persönliche Leitung durch den Inhaber
- stilvolle Atmosphäre
- gepflegtes Ambiente
- hoher Anspruch an Küche und Keller

Nachdem sich die Hotels beworben haben, erfolgt zunächst eine Selbstauskunft, sowie ein unabhängiger Qualitätstest vor der Aufnahme und eine anonyme Hotelprüfung und Testung während der Mitgliedschaft.<sup>126</sup> „Pro Geschäftsjahr bewerben sich ca. 350 Betriebe, von denen nur ein Bruchteil aufgenommen wird.“<sup>127</sup> Für eine Mitgliedschaft zahlen die Hoteliere einen jährlichen Betrag von EUR 5.890, dazu fallen zusätzlich Zimmerpauschalkosten in Höhe von EUR 171,50 an (bis max. 60 Zimmer). Die Romantik Hotels & Restaurants International zahlen einen jährlichen Beitrag in Höhe von EUR 2.945.

---

<sup>123</sup> Vgl. Zueck, Walter [2012], S.28-29

<sup>124</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.66 f.

<sup>125</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.67

<sup>126</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.67

<sup>127</sup> Hänssler, K.H. [2011], S.67



Im Gegenzug profitieren die Hotels von folgenden Unternehmensaktivitäten<sup>128</sup>:

- Publikationen durch Hotel- und Restaurantführer
- Homepage-Gestaltungen
- Social Media Aktionen
- Loyalitäts-Programmen
- Markt- und Trendforschungen
- Public Relations
- Anzeigewerbungen
- Messebeteiligungen
- Interne Kommunikation (z.B. Tagungen, Schulungen, Intranet, Arbeitskreise)
- Qualitätsprüfungen

Eine Mitgliedschaft bringt den Beherbergungsbetrieben ebenso Vor- und Nachteile, welche in Anlehnung an Hänssler folgende sein können: Die Vorteile liegen bei der Zusammenschließung als eine Gemeinschaft und somit professioneller Zusammenarbeit, um die gesetzten Unternehmensziele schneller und erfolgreicher erreichen zu können. Insofern können die mittelständigen Hotels ihre Individualität und Hoteleigenschaften bewahren und gleichfalls konkurrenzfähig zu allen möglichen Hoteltypen bleiben. Die Nachteile ergeben sich meistens durch die Beziehungen der einzelnen Partner zueinander. Die Abschließung der vertraglichen Zusammenarbeit kann mögliche Unstimmigkeiten zwischen den Vertragsparteien hervorrufen. Denn durch das tägliche Zusammenarbeiten können die Partner mögliche Vertrauensprobleme empfinden und dadurch an den gemeinsamen Zielen vorbeiarbeiten. Infolgedessen wäre dann diese Kooperation eine Fehlinvestition und würde der Gesellschaft nur schaden.<sup>129</sup>

Als weiteres Muster folgt ein Beispiel des Franchise-Betriebes Ibis Hotel, die ihre Gebühren an die Accor-Gruppe zahlen.

Zunächst werden vor einer Vertragsabschließung die Umsatzzahlen eines Hoteliers näher betrachtet. Das Ibis Hotel, welches der Accor-Gruppe angehört, verlangt von einem Hotelier einen Jahresumsatz von 2,5 Millionen Franken (umgerechnet = EUR 2,1 Mio.). Die Mitgliedschaft folgt auf einer Laufzeit von zehn Jahren und kann zweimal auf fünf Jahre verlängert werden. Die folgende Abbildung zeigt eine Gebührendarstellung eines Schweizer Hoteliers, welches sich zu einem Ibis Styles Hotel entwickelt hat.

---

<sup>128</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.67

<sup>129</sup> Vgl. Hänssler, K.H. [2011], S.68

Deutlich werden hier die Leistungen, von denen das Hotel profitiert und für welche speziellen Bereiche Gebühren berechnet werden.<sup>130</sup>

| <b>GEBÜHRENBEISPIEL</b>  |   |   |                  |     |                |
|--|---|---|------------------|-----|----------------|
| <b>Hotel: 3 Sterne. Marke: Ibis Styles. Zimmer: 70. Logis-Umsatz: 2,5 Mio. Franken</b>   |   |   |                  |     |                |
| Leistung   | Gebühr                                      | Berechnet auf                               | Betrag           | %   | Gebühr         |
| Nationale und internationale Marketingmassnahmen   | Marketing                                   | Beherbergungsertrag                         | 2'500'000        | 2   | 50'000         |
| Umsatzgeneration über alle Accor Kanäle: accorhotels.com und mercure.com z.B.<br>Benützung von TARS und angeschlossener Systeme<br>Benützung des Intranet  | Distributions-Gebühr                        | direkten TARS Umsatz                        | 2'500'000        | 2   | 50'000         |
| Gewinnung von neuen Gästen   | Loyalty Programm                            | Gesamtumsatz von Le Club Accorhotels Gästen | 330'000          | 4.5 | 14'850         |
| Nutzung der Markenkonzpte und des Know-Hows der Marken, Recht auf Nutzung der Marke, Drucksachen, Zentraleinkauf, Schulungen, Qualitätskontrollen, Technische Unterstützung, Benchmarking, Ressourcenbewirtschaftung | Trademark                                   | Beherbergungsertrag                         | 2'500'000        | 3   | 75'000         |
| Beratung durch Experten, Integration, Methoden und Instrumente   | Eintrittsgebühr (einmalig im Eintrittsjahr) | Betriebsgrösse                              | 1'100 pro Zimmer |     | 77'000         |
| <b>Total wiederkehrende Gebühren</b>   |   |   |                  |     | <b>189'850</b> |
| <b>Total einmalige Gebühren</b>  |   |   |                  |     | <b>77'000</b>  |

Abb. 13: „Gebührenbeispiel eines Franchise-Gebers“, Quelle: Hotelier, Zueck, W. [2012]

Zusammengefasst kann man sagen, dass die hohen Beiträge und Kosten große Nachteile für die Privat- und Individualhotellerie darstellen können. Viele der Privat- und Individualhotels können sich wegen der schlechten finanziellen Kapitalstruktur eine Kooperation mit einer internationalen Marke nicht leisten. Die hohen Kosten und Anforderungen der Markenhotels ermöglichen diese Zusammenschließungen nicht. Deshalb bleiben die Individualhotels ihren Konzepten treu und versuchen, alleine auf dem Hotelmarkt zu überleben. Auf der anderen Seite gibt es auch selbstständige Hoteliers, die sich eine Kooperation leisten und auch vorstellen können. Diese ziehen dadurch den Vorteil mit den internationalen Marken, jegliche professionelle Erfahrungen auszutauschen und zum eigenen Nutzen umzuwandeln.

<sup>130</sup> Vgl. Zueck, Walter [2012], S.28

## 6 Chancenanalyse am Beispielhotel

### 6.1 Das Individualhotel „Le Mas des Grés“ in Lagnes/Provence

Das Einzelhotel Le Mas des Grés liegt in Lagnes in einer landschaftlichen und reizvollen Gegend des Luberon in der Provence. Lagnes ist ein kleines Örtchen im Luberon und ist ca. 28 km von Avignon entfernt. Der Ort Lagnes gehört zum Departement (Verwaltungsbezirk) Vaucluse, das zu der Region Provence – Alpes – Côte d’ Azur gehört. Die Provence ist eine seit Jahrzehnten beliebte Urlaubsregion und ist bekannt für ihre Lavendel- und Sonnenblumenfelder. Die berühmten Künstler und Maler wie z.B. Van Gogh, Picasso, Cézanne, Matisse oder auch Chagall waren in der Provence, um die besonderen und einzigartigen Landschaften für ihre Leinwände zu entdecken. Angefangen von den bekanntesten Städten wie Avignon, Arles, Aix-en-Provence usw. bis zu den gastronomischen Spezialitäten mit mediterranen Würzen und vor allem die besonderen Weine – charakterisieren die Region Provence. Die Provence bietet ebenso viele touristische Aktivitäten: Die Lavendelfelder können in den Regionen Sault, auf dem Valensole-Plateau und im Forcalquier besichtigt werden und ereignisreiche Radtouren werden in vielen Orten angeboten.<sup>131</sup>

Das Hotel Le Mas des Grés ist ein provenzalisches Landhaus mit familiärer Atmosphäre, welches von den schweizerisch-französischen und deutschsprachigen Inhabern geführt wird und liebevoll restauriert wurde. Es verfügt über 14 Zimmer und Suiten. Jedes einzelne Gästezimmer ist stilvoll, individuell und traditionell im provenzalischen Stil eingerichtet. Das Haus ist mittlerweile über 200 Jahre alt und ist ein ehemaliger Familienbauernhof der nun als Ferienhotelgeführt wird. Ein grüner Garten bietet viel Natur und Erholung für die Gäste. Die Umgebung, die regionalen Naturparks, die grünen Golfplätze und die zahlreichen Programme des Hoteliers versprechen jede Menge Kultur und Erlebnis. Das Privathotel besitzt ein beheizbares Swimmingpool, Whirlpool, ein Tischtennisplatz und ein Fitnessraum. Das Programm des Hoteliers beinhaltet Themen, wie z.B. das Trüffel Wochenende, Kochkurse mit dem Chefkoch (Inhaber Thierry Crovara), Kinderprogramme, Spezialitätenwochen mit Verkostung regionaler Weine und Oliven, spezielle Golfpauschale und Turniere, Radfahrer- und Wanderprogramme, sowie je nach Wunsch maßgeschneiderte Veranstaltungen (z.B. Hochzeiten).

---

<sup>131</sup> Vgl. Rendezvousenfrance [2014], o.S.

Auch Informationen über touristische Attraktionen in der Umgebung des Naturparks, werden im Hotel zur Verfügung gestellt.<sup>132</sup>

Das Le Mas des Grés beschäftigt insgesamt 10 Mitarbeiter. Die folgende Abbildung zeigt die Hierarchieebene und die einzelnen Mitarbeiter, die für die jeweiligen Bereiche zuständig sind.<sup>133</sup>

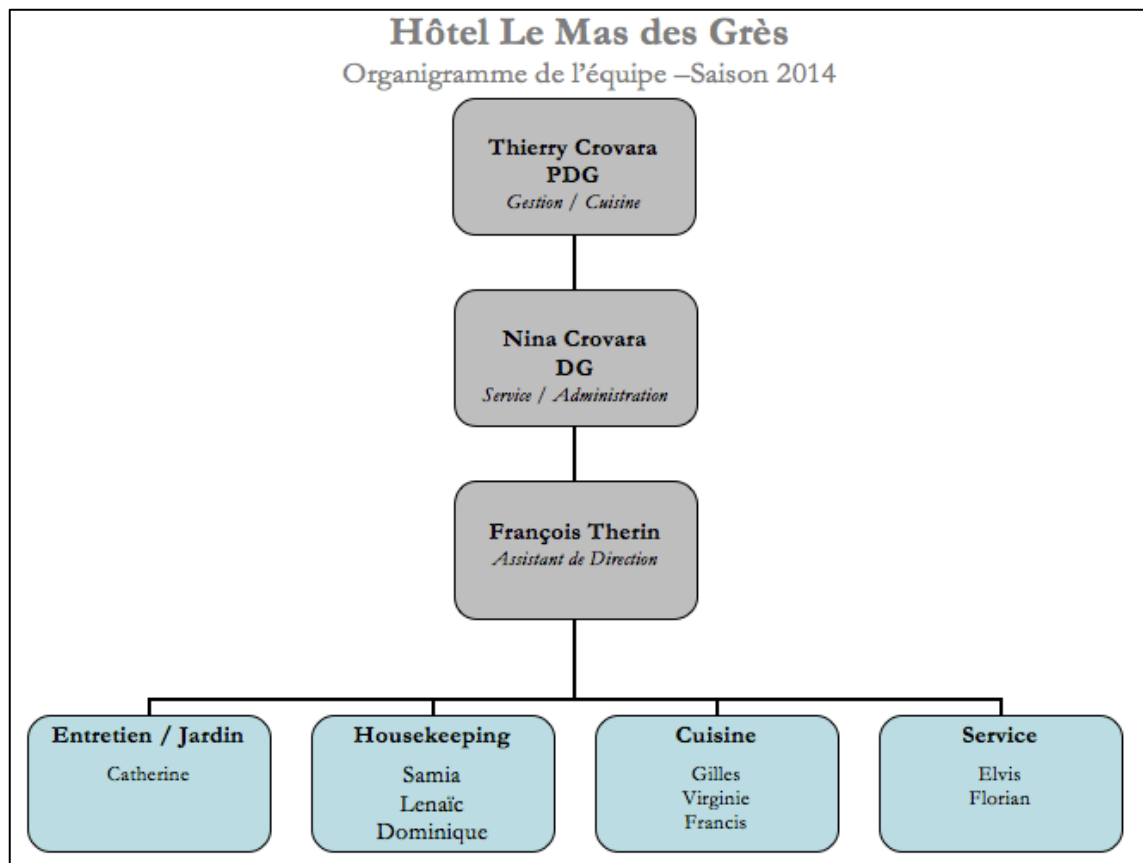


Abb. 14: „Hierarchieebene Le Mas des Grés“, Quelle: Interview Crovara, N. [2014]

Das Restaurant, indem der Chef des Hauses regionale Spezialitäten serviert, bietet ein vielfältiges Angebot aus der provenzalischen Küche. Die marktfrischen Produkte der Küche werden regional zubereitet. Bei gutem Wetter werden die Speisen passend auf der gemütlichen Terrasse und unter den Weinlauben im Garten serviert. Die Eigenschaft, regionale Aromen und eine unverwechselbare Küche anzubieten, dient als ein USP des Le Mas des Grés.<sup>134</sup>

<sup>132</sup> Vgl. Crovara, Nina [2014], Interview vom 11.06.2014, Anhang S.XI

<sup>133</sup> Vgl. Crovara, Nina [2014], Interview vom 11.06.2014, Anhang S.XI

<sup>134</sup> Vgl. Masdesgres [2014] o.S.

Der deutsche Frankreichurlauber wird beim Le Mas des Grés als einer der wichtigsten Zielgruppen definiert. Im Jahr 2012 waren ca. 36 Prozent der Gäste aus Deutschland, genauso werden Gäste aus Frankreich, der Schweiz, Belgien, Italien, Großbritannien, der USA und Kanada beherbergt. Insbesondere wird jedoch die deutsche Zielgruppe durch die deutschsprachigen Besitzer angesprochen. Viele Urlauber schätzen den Sprachvorteil und wählen insbesondere deswegen diese Art von Hoteliers.<sup>135</sup>

Das Privathotel gehört zur Hotelgruppe „Hôtels au Naturel“, diese steht für das nachhaltige Wirtschaften und das grundsätzliche Nutzen von frischen und natürlichen Produkten aus der Region. Ebenso zeichnen sich die „Hôtels au Naturel“ durch die umweltschonenden Kriterien aus, deren Hotels grundsätzlich nur in Naturparks liegen. Die Kooperation mit den „Hôtels au Naturel“ ermöglicht den Privathotels eine Partnerschaft mit vielen eigenständigen Familienbetrieben, die frischen Anbau betreiben und die Produkte dem Hoteliers zur Verfügung stellen. Dadurch werden viele Vorteile gezogen – die Hotels, die in Kooperationen stehen, können ihren Gästen frische Produkte anbieten. Einzelne Produkte, die durch die Partner und Nachbarschaften zur Verfügung gestellt werden, werden im „Un coup de chapeau“<sup>136</sup> genannt. Jedoch ist diese Kooperation nicht wie i.S. der Hotelkooperationen, welche ihre Namen und ihre Erfolgskonzepte, sowie ihre Marketingstrategien zur Verfügung stellen, sondern bezieht sich nur auf gemeinsamen Einkauf.<sup>137</sup>

Die Konkurrenzsituation des Privathotels Le Mas des Grés wird laut Statistiken der DGCIS mit der Abbildung 14 belegt.

| Région                         | Département                | Hôtels |             |       | Chambres |             |        |
|--------------------------------|----------------------------|--------|-------------|-------|----------|-------------|--------|
|                                |                            | Chaîne | Indépendant | Total | Chaîne   | Indépendant | Total  |
| Provence - Alpes - Côte d'Azur | 04 Alpes-de-Haute-Provence | 6      | 130         | 136   | 293      | 2.620       | 2.913  |
|                                | 05 Hautes-Alpes            | 6      | 176         | 182   | 320      | 3.814       | 4.134  |
|                                | 06 Alpes-Maritimes         | 98     | 527         | 625   | 10.646   | 16.083      | 26.729 |
|                                | 13 Bouches-du-Rhône        | 119    | 318         | 437   | 9.316    | 8.368       | 17.684 |
|                                | 83 Var                     | 52     | 371         | 423   | 3.773    | 8.802       | 12.575 |
|                                | 84 Vaucluse                | 44     | 184         | 228   | 2.997    | 4.178       | 7.175  |
| Total                          |                            | 325    | 1.706       | 2.031 | 27.345   | 43.865      | 71.210 |

Abb. 15: „Konkurrenzsituation des Privathotels Le Mas des Grés“, Quelle: DGCIS [2014]

<sup>135</sup> Vgl. Crovara, Nina [2014], Interview vom 11.06.2014, Anhang S.XI

<sup>136</sup> Das „Un coup de chapeau“ beinhaltet eine Liste mit Partner und Nachbarschaften, die die frischen Produkte zur Verfügung stellen. Die Hotels au Naturel arbeiten mit Nachbarn und Partnern, die sie mit leckeren Produkten versorgen. Diese sind auch zugänglich für die Hotelgäste. Anhang S.XIV

<sup>137</sup> Vgl. Crovara, Nina [2014], Interview vom 11.06.2014, Anhang S.XI

Der Verwaltungsbezirk 84 – Vaucluse hat laut Angaben der DGCIS 44 Kettenhotels und 184 Individualhotels. Die Zimmerangaben liegen bei den Kettenhotels niedriger als bei den Individualhotels.<sup>138</sup>

## 6.2 Ergebnisse der Chancenanalyse

Die Privathotels haben mit einer klaren Positionierung und einer besonderen Eigenschaft die besten Marktchancen. Eigenschaften, wie die Regionalität eines Hoteliers wirken auf Kunden authentisch und originell. Den meisten Marken bzw. Kettenhotels fehlen die standortbezogenen Besonderheiten und regionalen Spezialitäten, im Gegensatz dazu spezialisieren sich gut konzipierte Privathotels in ihren Regionen und positionieren sich richtig.<sup>139</sup>

Das Konzept des Le Mas des Grés widerspiegelt die Region Provence und setzt auf ein positives Image bei seinen Gästen. In der Küche werden frische Produkte, die durch die Partner und Nachbarschaften bereitgestellt werden, sinnvoll eingesetzt und den Gästen angeboten. Die Partner bzw. die Familien, die ihren privaten Anbau betreiben, versorgen die Hotels mit nachhaltigen Produkten und die kurzen Lieferwege schonen die Umwelt. Dies trägt dazu bei, dass ein positives Image zum Kunden kommuniziert wird. Kunden, die Wert auf Authentizität und saisonale Küchen legen, schätzen diese Art von Individualhotels. Ebenso bedient das Hotel Le Mas des Grés mit seinen besonderen Produkteigenschaften die typischen Klischees eines deutschen Frankreich-Urlaubers: duftende Lavendelfelder in der Provence, französische Gastfreundschaft, Savoir-Vivre, gute Küche und Wein. Regionale Weinproben und Kochkurse mit französischen Spezialitäten, die vom Hotel angeboten werden, stehen für die Individualität und Persönlichkeit des Hoteliers.

Die Gäste stehen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen im Mittelpunkt, so dass jeder Gast vom Personal besonders speziell gepflegt wird. Kleinere Häuser, wie das Le Mas des Grés beschäftigen wenig Personal, d.h. sie stellen aus Kosten und Platzgründen je nach Betriebsgröße um die zehn bis fünfzehn Mitarbeiter ein. Es ist sinnvoll, gezielt Mitarbeiter einzustellen, die sich mit dem Haus identifizieren und die passenden Qualitätsstandards mitbringen. Bei wenig Personal ist es einfacher, die Hotelstandards beizubehalten und diese durch das geschulte Personal an die Gäste zu übermitteln. Die Mitarbeiter des Le Mas des Grés nehmen nicht an professionellen Schulungen und Weiterbildungen teil, jedoch bilden sie sich vor Ort weiter und lernen so den Arbeitsalltag zu gestalten. Ein großer Vorteil gegenüber den Marken bzw. Kettenhotels wird es

---

<sup>138</sup> DGCIS [2014] o.S.

<sup>139</sup> Vgl. Von Freyberg, B., Gruner, A., Lang, M. [2012], S.74

dann, wenn die Wünsche der Gäste individuell erfüllt und dabei die Qualitätsstandards gehalten werden.<sup>140</sup>

Grundsätzlich wird bei einem Individualhotel das Produkt bzw. die Hoteldienstleistung als sehr wichtig betrachtet. Für das Marketing wird meistens aus Kostengründen wenig investiert. Das Le Mas des Grés legt viel Wert auf eine gute Pressepräsenz und auf das allgemeine Erscheinungsbild nach außen (siehe Anhang 2, S.XIII). Die Kunden, die das Privathotel schon besucht haben, bekommen viermal im Jahr einen Newsletter mit Informationen über besondere Aktionen und Geschichten zugeschickt. Ebenso werden den Gästen bei der Abreise Giveaways, als Andenken mitgegeben. Noch dazu betreibt das Le Mas des Grés eine Hotelwebsite, eine Facebook Seite und einen Hotelblog, in der die Kunden alle wichtigen Informationen und Neuigkeiten erfahren können.<sup>141</sup> Die Abbildung 15 zeigt, wie das Privathotel im Bereich Social Network mit einer Facebook Seite den Kontakt zu den Stammgästen behält und auch mögliche Neukunden akquiriert. Die Hotelwebsite fungiert zusätzlich als eine Informationsquelle für alle Kunden.

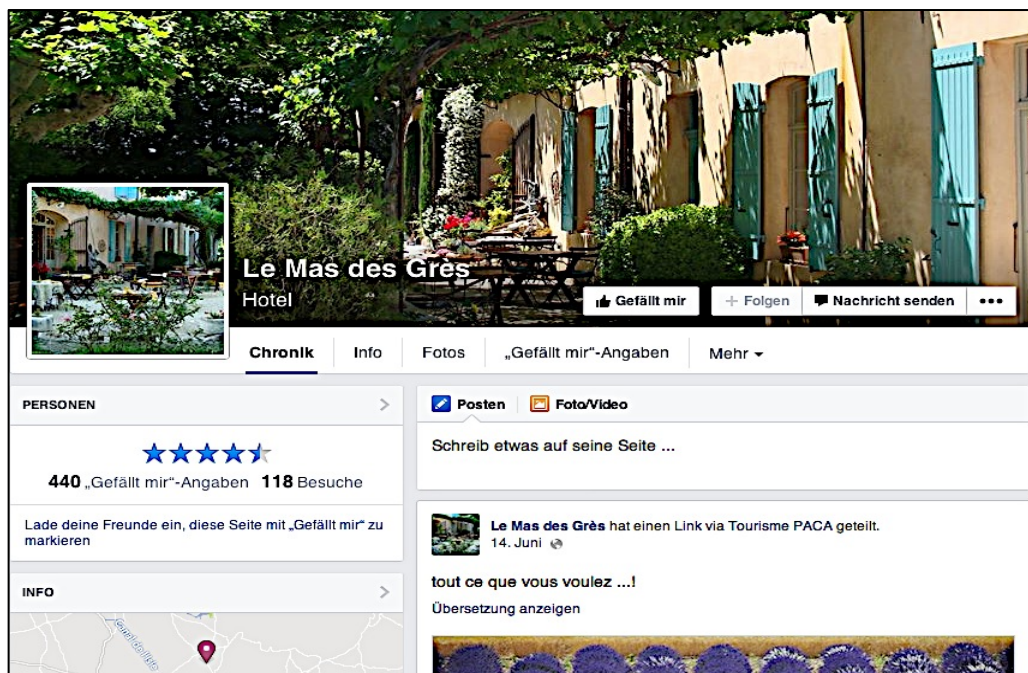


Abb. 16: „Facebook Auftritt des Privathotels Le Mas des Grés“, Quelle: Facebook [2014]

<sup>140</sup> Vgl. Crovara, Nina [2014], Interview vom 11.06.2014, Anhang S.XI

<sup>141</sup> Vgl. Crovara, Nina [2014], Interview vom 11.06.2014, Anhang S.XI

Gleichermaßen dient die Homepage des Privathotels als direkte Buchungsplattform, so dass die Kunden nach Wunsch ihre Buchungen tätigen können. Als wesentlichen Vertriebsweg auf dem deutschen Hotelmarkt nutzt das Le Mas des Grés den Reiseveranstalter DER Touristik Frankfurt. Auf einer halben Katalogseite wird das Hotel im Katalog DERTOUR Frankreich/Benelux 2014 exklusiv dargestellt und ist bei DERTOUR somit in vielen Reisebüros in Deutschland buchbar. Durch DER Touristik erreicht das Privathotel seine deutschen Gäste und akquiriert auf dem deutschen Hotelmarkt mögliche Neukunden. Dadurch dass das Hotel nur 14 Zimmer hat, reichen die Kontingente nur für einen Reiseveranstalter. Der indirekte Absatzmittler DER Touristik bekommt dafür eine Provision von ca. 20 Prozent (Vgl. persönliche Erfahrung aus einem Praktikum bei DER Touristik in Frankfurt, Produktmanagement Frankreich/Österreich, November 2013 – April 2014). Die bestmögliche Ermittlung der Zimmerpreise wird vom Hotelier selbst übernommen. Es gibt kein Yield-Management bzw. es wird kein Yield-Manager beauftragt. Um sich auch bei der Preisdifferenzierung vom Wettbewerber unterscheiden zu können, werden saisonabhängige Angebote erstellt (z.B. Familienangebote: Kinder schlafen im Familienzimmer kostenlos).<sup>142</sup>

Eine Beteiligung an die internationale Markenhotellerie schließt das Hotel Le Mas des Grés aus. Dadurch dass das Privathotel mit ihrem Konzept auch so erfolgreich ist, möchten sie ihre besondere Individualität und Natürlichkeit nicht für eine Dachmarke aufgeben. Die Kooperation mit Hôtels au Naturel bietet jedoch ein Image, welches als nachhaltiges und umweltfreundliches Bild nach außen beim Kunden erscheint und somit die richtige Zielgruppe für das Privathotel definiert.

---

<sup>142</sup> Vgl. Crovara, Nina [2014], Interview vom 11.06.2014, Anhang S.XI



## 7 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde eine Gegenüberstellung der Individualhotellerie und der Marken bzw. Kettenhotellerie dargestellt. Analysiert wurden die Chancen der Individualhotels gegenüber der zunehmenden Konkurrenz der Markenhotels, sowie der Hotelketten und Hotelkooperationen. Viele der Privathotels erhoffen sich mit der Dachmarke einer internationalen Marke, eine Überlebenschance auf dem Hotelmarkt. Der Anschluss an die Markenhotellerie kann Vorteile, wie den professionellen Erfahrungsaustausch, das übergreifende Marketing, die Weiterbildung der Mitarbeiter und den gemeinsamen Einkauf bringen, jedoch auch wesentliche Nachteile aufweisen, wie z.B. hohe Kosten und Beiträge, die Standardisierung der Hoteldienstleistungen und ganz wichtig: die Aufgabe der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbstständigkeit und damit einhergehend die Aufgabe der Individualität und der Persönlichkeit eines Hoteliers.

Ob der Kunde ein Individualhotel oder ein Markenhotel auswählt, ist ganz abhängig vom Hotel selbst. Die Analyse der Reisetrends im Abschnitt 4.2 zeigen, dass die unterschiedlichsten Faktoren bei der Auswahl und Festlegung des Urlaubs eine Rolle spielen. Für Kunden, die sich eher sicherheitsorientiert entscheiden, ist die Markenhotellerie vorteilhafter, da die Marke dem Kunden eine bestimmte Sicherheit gewährleistet – die Gewissheit, dass die Erwartungen an Ausstattung und Service erfüllt werden. Die Markenhotellerie gewinnt auch bei den Kunden, die vor allem günstige Standardprodukte suchen, z.B. die Zwischenübernachtung in einem preisgünstigen, verkehrsgünstig gelegenen Hotel. Kunden, die den Fokus auf dem „Hide Away“ (Vgl. Abschnitt 4.2 – Trends der Zukunft) haben, also eine Erholung vom Alltagsleben und Lärm suchen, sowie auch Kunden, die Wert auf Angebote mit Authentizität legen, sind in einem Privathotel besser aufgehoben.

Die Ergebnisse der Chancenanalyse im Abschnitt 6.2 zeigen, dass auch bei dem Individualhotel Le Mas des Grés die wesentlichen wichtigsten Erfolgsfaktoren beim Produkt und beim Service liegen. Der deutsche Frankreich-Urlauber, der an seinen Aufenthalt in der Provence gewisse Erwartungen knüpft und authentische Produkte sucht – gute Küche und Weine, französische Gastfreundschaft und Lebensstil (Savoir-Vivre), provenzalische Kultur usw. – findet diese eher in einem Individualhotel der Art wie das Hotel Le Mas des Grés – als in einem standardisierten Kettenhotel.

Das ausgewählte Beispielhotel schließt aus diesen Gründen eine Angliederung an eine Markenhotellerie aus. Die Umstände, das ganze Konzept zu ändern und dadurch ein anderes Image zu schaffen und ebenso die hohen Kosten, die dadurch entstehen, sind ausschlaggebende Nachteile für das Privathotel. Überlegenswert wäre ggf. der Anschluss an eine kleinere Kooperation, die gewisse betriebswirtschaftliche Funktionen

wie z.B. den Einkauf von Waren konzentriert (Vgl. Abschnitt 6.1 – beim Hotel Le Mas des Grés wird dies schon mit der Kooperation „Hotel au Naturel“ praktiziert), dem Hotelier allerdings in keinerlei Hinsicht in der Produktpolitik einschränkt.

Eine Zusammenarbeit mit einer Hotelkooperation, die übergreifende Produkt- und Marketingaufgaben übernimmt, oder sogar der Anschluss an eine Hotelkette ist gewiss auch meinerseits für ein Privathotel der Art wie das Le Mas des Grés nicht zu empfehlen.



## Literaturverzeichnis

- BIEGER, Thomas/LAESSER, Ch. [2009]  
Tourismustrends – zwischen Nachfragesog und Angebotsdruck, in: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft, Bierger, Th./Laesser, Ch., Beritelli, P. (Hrsg.), St. Gallen, 2009
- BIEGER, Thomas [2010]  
Tourismuslehre – Ein Grundriss, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien, 2010
- BRUHN, Manfred [2012]  
Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 11. Aufl., Wiesbaden, in: Hartmann, Rainer: Marketing in Tourismus und Freizeit, 1. Aufl., München, S. 41
- BRUHN, M./KIRCHGEORG/MEIER [2007] (Hrsg.)  
Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 138
- BUER, Christian [1997]/  
Gestaltung von ganzheitlichen Managementsystemen im Hotel, Bern/Stuttgart/Wien, 1997, in: Gruner, Axel (Hrsg.): Management-Lexikon – Hotellerie & Gastronomie, 1. Aufl., München, S.231
- CROVARA, Nina [2014]  
Interview mit Nina Crovara vom 11.06.2014, Hotel Le Mas des Grés in Lagnes/Provence. (Siehe Anhang 1, S.XI)
- EISENSTEIN, B./GRUNER, A. [2004]  
Der Hotelmarkt in Deutschland: Struktur – Entwicklung – Trends, in: Becker, Ch./Hopfinger, H./Steinecke, A. (Hrsg.): Handbuch der Geographie der Freizeit und des Tourismus, 2. Aufl., München/Wien, S.167
- FREYER, Walter [2006]  
Tourismus: Einführung in Fremdenverkehrsökonomie, 8. Aufl., München, 2006
- FREYER, Walter [2007]  
Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 5. Aufl., München, 2007
- FREYER, Walter [2011]  
Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 7. Aufl., München, in: Hartmann, Rainer: Marketing in Tourismus und Freizeit, 1. Aufl., München, S. 42
- GARDINI, Marco A. [2004]  
Marketing Management in der Hotellerie, München/Wien, 2004, in: Gruner, Axel (Hrsg.): Management-Lexikon – Hotellerie & Gastronomie, 1. Aufl., München, S.157-159
- GEWALD, Stefan [2001]  
Hotel-Controlling – Edition Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., München/Wien, 2001
- GRUNER, Axel [2008] (Hrsg.)  
Management-Lexikon – Hotellerie & Gastronomie, 1. Aufl., München, 2008
- HAEDRICH, Günther, KREILKAMP, Edgar (Hrsg.) [1992]  
Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdverkehrsplanung, 2. Aufl., Berlin/St. Gallen, 1992

- HANDLER, Heinz [1998]  
Tourismusstandort Österreich: Beschäftigungschancen unter geänderten Rahmenbedingungen, in: Handler, Heinz (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Österreich, Globalisierung, Tourismus, Beschäftigung, Wien: Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten, S. 2-18
- HÄNSSLER, Karl Heinz [2008] (Hrsg.)  
Management in der Hotellerie und Gastronomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 7. Aufl., München, 2008
- HÄNSSLER, Karl Heinz [2011] (Hrsg.)  
Management in der Hotellerie und Gastronomie, 8. Aufl., München, 2011
- HARTMANN, Rainer [2013]  
Marketing in Tourismus und Freizeit, 1. Aufl., München, 2013
- KOTLER, P. [2000]  
Marketing-Management, Millenium Edition, New Jersey, 2000, in: Gruner, Axel (Hrsg.): Management-Lexikon – Hotellerie & Gastronomie, 1. Aufl., München, S.231
- MEFFERT, H./BRUHN, M. [2012]  
Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 7. Aufl., Wiesbaden, in: Hartmann, Rainer: Marketing in Tourismus und Freizeit, 1. Aufl., München, S. 41
- NASCHBERGER, Christl [2002]  
Betriebliche Fortbildung in Klein- und Mittelunternehmen der Hotellerie: Analyse auf empirischer Grundlage und Gestaltungsmöglichkeiten, Frankfurt am Main, 2002
- OLFERT, K./RAHN, H.J. [2001]  
Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Ludwigshafen (Rhein), 2001, in: Gruner, Axel (Hrsg.): Management-Lexikon – Hotellerie & Gastronomie, 1. Aufl., München, S.269
- REINECKE, Sven [2010] (Hrsg.)  
Best Practice in Marketing: Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, 1. Aufl., St. Gallen, 2010
- SCHAETZING, Edgar E. [2009]  
Management in der Hotellerie und Gastronomie, 8. Aufl., München, 2009
- SMEKAL, Christian, SENDLHOFER, Rupert [1998]  
Tourismus – Globalisierung – Beschäftigung, in: Handler, Heinz (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Österreich, Globalisierung, Tourismus, Beschäftigung, Wien: Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten, S. 25-35
- STOCK-HOMBURG, Ruth [2010]  
Personalmanagement: Theorien – Konzepte - Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden, in: Hänssler, Karl Heinz (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie, 8. Aufl., München, S.135-136
- STOLPMANN, Markus [2007]  
Tourismus-Marketing-Mit Profil: Reiseziele positionieren – Gäste und Kunden gewinnen, Wien, 2007
- UNWTO (United Nations World Tourism Organisation) [2013]  
World Tourism Barometer, Vol. 11, January 2013. Madrid, in: Hartmann, Rainer: Marketing in Tourismus und Freizeit, 1. Aufl., München, S. 23

VON FREYBERG, B., GRUNER, A., LANG, M. [2012]

ErfolgReich in der Privathotellerie – Impulse für Profilierung und Profit, 1. Aufl., München, 2012

WEBER, Wolfgang [2003]

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Paderborn, 2003

ZUECK, Walter [2012]

Franchising – Was bringt es dem Hotelier?, in: Hotelier – Das Schweizer Fachmagazin für Hotellerie und Gastronomie, Nr.1-2 vom 12. März 2012, S.26-31

## Internetquellen

ACCOR [2013]

Budgetmarkt in Deutschland – ein Segment im Wandel der Zeit, verfügbar unter:

<http://www.zia-deutschland.de/index.php/tools/required/download.php?fID=1740>. (19.06.2014)

ACCOR [2014]

Brands – Brand Portfolio, verfügbar unter:

<http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio.html> (10.06.2014)

CHATEAUXHOTELS [2014]

Our Destinations, verfügbar unter: <http://www.chateauxhotels.co.uk/destinations> (19.06.2014)

CHOACHOMNIUM [2013]

Les Chaînes hôtelières volontaires en France, verfügbar unter:

<http://www.coachomnium.com/bonus/77-chaines-hotelieres-volontaires-2011.html> (19.06.2014)

DEHOGA Bundesverband [2014]

Trends in Gastronomie und Hotellerie, verfügbar unter:

<http://www.dehoga-bundesverband.de/daten-fakten-trends/trends-und-rankings/> (14.05.2014)

DGCIS (Ministerium für Handwerk, Handel und Tourismus in Frankreich) [2013]

Mémento du tourisme, verfügbar unter:

[http://www.dgcis.gouv.fr/files/files/directions\\_services/etudes-et-statistiques/stats-tourisme/memento/2013/2013-11-memento-tourisme-complet.pdf](http://www.dgcis.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/stats-tourisme/memento/2013/2013-11-memento-tourisme-complet.pdf) (20.05.2014), S.52-53

FUR (Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.) [2013]

Reiseanalyse 2013, Erste ausgewählte Ergebnisse der 43. Reiseanalyse zur ITB 2013, verfügbar unter:

[http://www.fur.de/fileadmin/user\\_upload/RA\\_2013/ITB/RA2013\\_ITB\\_Erste\\_Ergebnisse\\_DE.pdf](http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_2013/ITB/RA2013_ITB_Erste_Ergebnisse_DE.pdf) (14.06.2013), in: Hartmann, Rainer: Marketing in Tourismus und Freizeit, 1. Aufl., München, S. 24

HR-INFOS [2011]

Les chaînes au coude à coude, verfügbar unter: <http://www.hr-infos.fr/actualite/marche/etude/chaines-hotelieres-au-coude-coude.html>

(19.06.2014)

**LOGISHOTELS [2014]**

Logis in ganz Europa, verfügbar unter:

<http://www.logishotels.com/de/die-logis-kennelernen/logis-in-europa.html>  
(19.06.2014)

**LOUVREHOTELS [2014]**

Marques (Marken), verfügbar unter:

<http://www.louvrehotels.com/fr/marques/royal-tulip> (10.06.2014)

**MASDESGRES [2014]**

Hotel/Gastronomie/Themenaufenthalt/Noch mehr Infos, verfügbar unter:

<http://www.masdesgres.com/de/hotel-1/index-0.html> (18.06.2014)

**RENDEZVOUSENFRANCE (Französische Zentrale für Tourismus) [2014]**

Die französische Gastronomie, verfügbar unter

<http://at.rendezvousenfrance.com/de/die-franzoesische-gastronomie>  
(06.06.2014)

**RENDEZVOUSENFRANCE (Französische Zentrale für Tourismus) [2014]**

Kultur in Frankreich, verfügbar unter:

<http://at.rendezvousenfrance.com/de/kultur-frankreich-0> (06.06.2014)

**UNWTO (United Nations World Tourism Organisation) [2014]**

Working Together in Europe – A Shared Leadership, AM Regional Report: Volume three, verfügbar unter:

[http://dtxtq4w60xqp.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/working\\_together\\_in\\_europe-a\\_shared\\_leadership.pdf](http://dtxtq4w60xqp.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/working_together_in_europe-a_shared_leadership.pdf) / <http://europe.unwto.org/publication/working-together-europe-shared-leadership> (14.05.2014)

**WIRTSCHAFTSLEXIKON [2014]**

Strategie, verfügbar unter:

<http://www.wirtschaftslexikon.co/d/strategie/strategie.htm> (14.05.2014)

---

## Anlagen

Anlage 1: Interview mit Nina Crovara vom Individualhotel Le Mas des Grés

Anlage 2: Presseartikel Le Mas des Grés

Anlage 3: „Un coup de chapeau“



## Anlage 1

**Interview mit Nina Crovara, Hôtel Le Mas des Grès in Lagnes/Provance***Allgemeine Fragen zum Hotel***1. Wie alt ist Ihr Hotel, wann und von wem wurde es gebaut?**

Das Haus ist über 220 Jahre alt, ein ehemaliger Bauernhof, der 1984 von Jacques und Marie Hermitte zum Hotel umgebaut wurde

**2. Wie verläuft die Organisation in Ihrem Betrieb?/ Von wie vielen Personen wird Ihr Hotel geleitet?**

siehe Hierarchie (Anlage 2)

**3. Wie viel Personal haben Sie insgesamt?**

siehe Hierarchie (Anlage 2)

**4. Tun Sie etwas für die Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter? (Schulungen, Seminar etc.)**

Wir engagieren nur freundliche Mitarbeiter, die sich mit dem Haus identifizieren. Daher bleiben sie mehrere Jahre, bilden sich am Ort weiter und freuen sich auf das jährliche Personalfest.

**5. Wie viele deutsche Touristen besuchen Ihr Hotel im Jahr und wie lange bleiben sie durchschnittlich?**

Im Jahr 2012 waren es insgesamt 4.722 Übernachtungen, davon waren 1.700 Übernachtungen (36% unserer Gäste) deutsche Gäste. Der durchschnittliche Aufenthalt der Gäste beträgt 3.5 Nächte

**6. Aus welchen Ländern kommen die Gäste?**

Deutschland, Frankreich, Schweiz, Belgien, Italien, Großbritannien, USA, Kanada

*Fragen zum Marketing***7. Wie generieren Sie Ihre Stammkunden, gibt es besondere Aktionen?**

Wir pflegen Sie gut, wenn sie da sind, sodass sie gerne wiederkommen.

**8. Was ist an Ihrem Hotel so besonders? /Welche Besonderheiten bieten Sie Ihren Gästen?**

Wir sind einmalig, wie es jeder gute Hotelier, der ein Ferienhotel betreibt sein sollte. Jeder Gast hat so das Gefühl, besonders gerne hier zu sein.

**9. Welche Marketingaktionen machen Sie?**

4x im Jahr bekommen unsere Gäste Newsletter an ihre E-Mail Adressen mit Geschichten und Neuigkeiten aus dem Hotel geschickt, Giveaways bei Abreise, Betreuung einer Facebook Seite und einen Blog.

**10. Wie akquirieren Sie Ihre deutschen Gäste? Über welche Kanäle? (Reiseveranstalter etc.)**

DER Touristik als einziger deutscher Veranstalter, gute Presse Präsenz

*Fragen zu den Erfolgsfaktoren*

**11. Wie schätzen Sie Ihre Marktchancen gegen die internationalen Marken- und Kettenhotels ein?**

Da wir einmalig sind, sind wir schwer mit einem Ketten- bzw. Markenhotel zu vergleichen. Daher denken wir, dass wir mit unserer Individualität weitaus mehr zu bieten haben, als ein Markenhotel

**12. Haben Sie schon mal darüber nachgedacht, sich einer Kooperation oder einer Kette anzuschließen?**

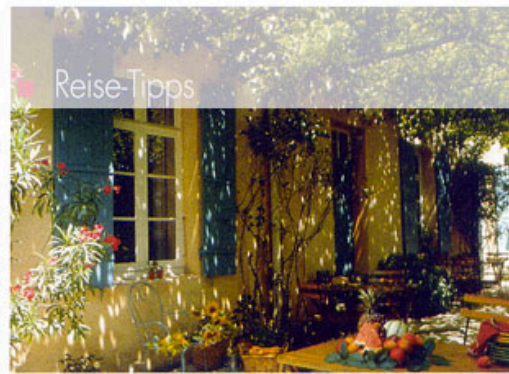
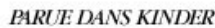
- Wenn Nein, wieso?

Aus Kostengründen. Einer Marketingkette möchten wir uns nicht anschließen, weil wir keinen Wasserkopf finanzieren möchten.

**13. Was ist ein großer Vorteil, was Ihr Hotel ausmacht und was eine internationale Kette/Marke nicht ihren Kunden bieten kann?**

Da wir einmalig und unverwechselbar sind und nur 14 Zimmer haben, haben wir das Privileg, dass uns unsere Gäste und Partner genau hierfür aussuchen. Wir sind seit 2007 ein Hotels au Naturel, welche nur in Naturparks Frankreich vorhanden sind. Dies zeigt unser nachhaltiges Wirtschaften und bringt uns die richtigen Gäste. Wir bieten täglich eine marktfrische Küche an und sind auch hier EINFACH GUT, wobei beide Wörter gleich wichtig und richtig sind. Wir bieten ein ehrliches Preis-Leistungs-Verhältnis, was gerade heutzutage gesucht wird. Unsere Schwierigkeit ist, dies bei Neukunden zu rechtfertigen (bis jetzt können wir das noch ganz gut.)

## Anlage 2



 Bauernhaus  
in der Provence

**D**as wunderschöne Familienhotel Le Mas des Grès in der Provence hat für die Herbstferien ein spezielles Angebot für Familien: Im Zimmer der Eltern wohnen die Kinder kostenlos (Zimmer L kostet 115 Euro, Zimmer XL 125 Euro pro Nacht, inklusive). Sämtliche Zimmer des Bauernhauses können Kinder zwischen fünf und 15 Jahren Tag etwa vier Stunden, 50 Euro). Mehr

## Provence-Idylle

Im „Mas des Grès“ entspannen. Serie: Hotels mit Seele/ Von Claudia Diemar



Wie sollten Ferien in Frankreich anfangen? Am besten so: Man findet das gut ausgeschilderte Haus auf Anhieb nach der langen Fahrt, wird freundlich begrüßt und bekommt den Schlüssel überreicht, der an einem duftenden Säckchen mit Lavendelblüten

hängt. Dann trägt man das Gepäck ins behagliche Zimmer, zieht die Badehose an, springt in den großen Pool und blinzelt in die Sonne. Und später sitzt man unter Sternen beim Apéritif unter uralten Platanen und wartet auf das Essen, während köstliche Düfte auf die Terrasse wehen und schonmal ein kleiner Gruß aus der Küche gebracht wird. Noch viel später sitzt man wunderbar abgefüttet und glücklich wie Gott in Frankreich beim Digestif. (...)

Vollständiger Artikel: 24-07-2010

## Anlage 3

**Un coup de chapeau.....**

A ces femmes et ces hommes, paysans, vigneron et artisans, qui travaillent dur mais avec passion tout au long de l'année et cultivent ou transforment de bons produits pour que nous puissions les préparer et vous les servir.

**Jacques Brel a dit**

**« Je crois que les Hommes sont merveilleux, il faut peut être qu'on leur le dise..... »**

Un grand Merci donc pour :

|   |  |                    |
|---|--|--------------------|
| Les Cerises, l'Huile d'Olive, les Prunes                                | Famille Curel                              | Lagnes             |
| Les Oignons et les Salades  | Dominique Florent                          | Lagnes             |
| Les Melons  | Famille Grilli                             | Lagnes             |
| Les Fromages de Chèvre  | Famille Morard                             | Buoux              |
| Les Asperges  | Famille Farraud                            | Ch. De Gadagne     |
| Le Miel   | Michel Marie                               | Gordes             |
| Le Nougat   | Frères Sylvain, Paysans Nougatiers         | St Didier          |
| Les Glaces et Sorbets   | Famille Perriere, Artisan Glacier          | Ansouis            |
| Le Café torréfié  | Nicole Clément                             | Isle sur la Sorgue |
| Les Escargots de Provence   | Mr Blanc                                   | Noves              |
| Les Biscuits  | CAT « La Roumanière »                      | Robion             |
| Les Courges   | Etablissement Serre                        | Petit Palais       |
| Les Fraises   | Fernand Grassi                             | Isle sur la Sorgue |
| Les Tomates anciennes   | Roland Tranchimand                         | Lacoste            |
| Le Pain et les Viennoiseries  | Boulangerie de Sophie<br>& L'Art des Pains | Isle sur la Sorgue |
| Les Fleurs de Courgettes, les Courgettes,<br>les Aubergines et Poivrons | Famille Barruol                            | Lagnes             |

Quelle: Interview Nina Crovara (11.06.2014)

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname